

Betriebliche Partizipation und gesellschaftlicher Wandel

Hucker, Tobias

Postprint / Postprint

Dissertation / phd thesis

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hucker, T. (2008). *Betriebliche Partizipation und gesellschaftlicher Wandel*. München: Hampp. <https://doi.org/10.1688/9783866182806>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Mitglied der

Leibniz-Gemeinschaft

Tobias Hucker:

Betriebliche Partizipation und gesellschaftlicher Wandel

ISBN 978-3-86618-280-6, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2008, 334 S., € 32.80

Die betriebliche Partizipation von Beschäftigten befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Mit der Ausbreitung moderner Organisations- und Managementkonzepte gewinnen rechtlich nicht geregelte Formen der Partizipation an Bedeutung, während die betriebliche Mitbestimmung verstärkt unter Druck gerät und immer weniger Arbeitnehmer erreicht. Ethische und emanzipatorische Ziele der Partizipation treten dabei in den Hintergrund und werden von ökonomischen Motiven verdrängt.

In diesem Buch wird der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen die institutionellen Umbrüche der Arbeitnehmerpartizipation auf die Unternehmen, die Beschäftigten und die innerbetrieblichen Sozialbeziehungen haben. Gleichzeitig werden neue Erklärungsansätze für die Veränderungen im Bereich der betrieblichen Partizipation gesucht. Wirtschaftliche und unternehmenspolitische Entwicklungen werden ebenso beleuchtet, wie gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, die den interessenpolitischen Handlungsspielraum der Arbeitnehmerschaft einschränken und letztlich zur Transformation der betrieblichen Partizipationsstrukturen beitragen.

Schlüsselwörter: Partizipation, Mitbestimmung, Mikropolitik, Sozialkapital, Neoliberalismus

Dr. Tobias Hucker wurde 1973 in Hamburg geboren. Nach dem Studium der Soziologie war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Personalmanagement der Helmut-Schmidt-Universität. Seit 2008 ist er am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation der TU Dresden tätig.

Tobias Hucker

Betriebliche Partizipation und gesellschaftlicher Wandel

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-280-6

DOI 10.1688/9783866182806

1. Auflage, 2008

Zugl.: Dissertation, Universität der Bundeswehr, Hamburg, 2007

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering

www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort

Die vorliegende Studie ist aus einem Forschungsprojekt zur materiellen und immateriellen Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland hervorgegangen, das in den Jahren 2000 und 2001 unter der Leitung von Univ.-Prof. Dr. Peter Conrad am Institut für Personalmanagement der Universität der Bundeswehr Hamburg durchgeführt wurde.

Eine Vorfassung dieser Veröffentlichung ist im Dezember 2007 von der Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität als Dissertation angenommen worden.

Für das Gelingen der Arbeit bin ich verschiedenen Menschen zu großem Dank verpflichtet. Besonders möchte ich meinem Doktorvater Univ.-Prof. Dr. Peter Conrad danken, der mich durch sein außerordentliches Engagement und seine stetige Diskussionsbereitschaft bei der Bearbeitung des Themas von Beginn an vorbildlich unterstützt hat.

Frau Univ.-Prof. Dr. Christiane Bender danke ich sehr herzlich für die Übernahme des Zweitgutachtens. Mit starkem Interesse an der Thematik und durch viele konstruktive Anregungen hat sie den Fortgang der Dissertation wesentlich gefördert.

Des Weiteren möchte ich mich bei Univ.-Prof. Dr. Rainer Koch sowie Univ.-Prof. Dr. Frank Schirmer bedanken, deren wertvollen Hinweise und Ratschläge mir beim Verfassen sehr geholfen haben. Großer Dank gilt auch meinen ehemaligen Kolleginnen und Kollegen Dr. Michael Keller, Dr. Axel Sneikus und Martina Trummer für ihre kritische Auseinandersetzung mit meinen Forschungshypothesen und ihre stets aufmunternden Worte.

Nicht zuletzt danke ich meinen Eltern, ohne deren vielfältige Unterstützung die Arbeit niemals möglich gewesen wäre. Ihnen widme ich dieses Buch.

Hamburg, im Juli 2008

Tobias Hucker

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	9
Tabellenverzeichnis	11
Abkürzungen	13
I Betriebliche Partizipation	15
1 Einleitung	17
2 Betriebliche Partizipation – Konzeptionen, Ziele, Instrumente	29
2.1 Partizipation	30
2.1.1 Konzeptionen	30
2.1.2 Dimensionen	32
2.2 Mitarbeiterbeteiligung	40
2.2.1 Materielle Beteiligung	41
2.2.2 Immaterielle Beteiligung	46
2.3 Mitbestimmung	46
2.3.1 Betriebliche Mitbestimmung	47
2.3.2 Unternehmensmitbestimmung	52
2.3.3 Europäische Mitbestimmung	54
2.3.4 Mitbestimmungsregelungen im europäischen Vergleich	56
2.4 Empowerment	62
2.4.1 Psychologisches Empowerment	63
2.4.2 Strukturelles Empowerment	64
2.4.3 Empowerment und Führung	65
2.5 Begründungsmuster für die Partizipation von Beschäftigten . .	67
2.5.1 Ethisch-humanistische Begründung	68
2.5.2 Demokratietheoretische Begründung	73
2.5.3 Effizienztheoretische Begründung	75
2.6 Partizipation in der betrieblichen Praxis	77

2.6.1	Formen und Instrumente	77
2.6.2	Anwendungsfelder	84
3	Geschichte der Partizipation und Mitbestimmung	89
3.1	Die Anfänge der Beteiligungsidee im 19. Jahrhundert	89
3.2	Die Beteiligungsdiskussion im deutschen Kaiserreich	92
3.3	Arbeitnehmerbeteiligung in der Weimarer Republik	94
3.4	Mitbestimmung unter dem NS-Regime	96
3.5	Mitbestimmung nach 1945	96
II	Effekte der betrieblichen Partizipation	99
4	Partizipation und organisationale Effizienz	101
4.1	Theorie der Verfügungsrechte	102
4.1.1	Grundannahmen	103
4.1.2	Kernaussagen	106
4.1.3	Folgerungen für die Partizipation	106
4.2	Transaktionskostentheorie	110
4.2.1	Grundannahmen	110
4.2.2	Kernaussagen	114
4.2.3	Folgerungen für die Partizipation	115
4.3	Human Resource Management-Ansatz	119
4.3.1	Grundannahmen	120
4.3.2	Partizipation als Instrument zur Ressourcen- erschließung	124
4.4	Partizipation und Unsicherheit	127
4.4.1	Quellen der Unsicherheit	130
4.4.2	Partizipation als Instrument zur Unsicherheits- absorption	132
4.5	Empirische Mitbestimmungsforschung	134
4.5.1	Betriebliche Mitbestimmung	135
4.5.2	Unternehmensmitbestimmung	137
4.5.3	Zusammenfassung	138
5	Sozial- und verhaltenswissenschaftliche Aspekte	141
5.1	Partizipation und Arbeitsmotivation	142
5.1.1	Motiv und Anreiz	143

5.1.2	Theorien der Motivation	144
5.1.3	Partizipation, Arbeitsmotivation und -zufriedenheit . .	149
5.1.4	Partizipation, Arbeitsbelastung und Stress	150
5.2	Partizipation und betriebliche Kontrolle	151
5.2.1	Ursachen des betrieblichen Kontrollbedarfs	153
5.2.2	Die Entwicklung betrieblicher Kontrollregime	155
5.2.3	Das Verhältnis von Partizipation und Kontrolle	161
5.2.4	Partizipation als Ausdruck eines neuen Kontrollmodus	175
5.3	Partizipation und Subjektivierung der Arbeit	182
5.3.1	Normative Subjektivierung	185
5.3.2	Subjektivierung durch veränderte Arbeitsanforderungen	188
5.3.3	Subjektivierung als manageriale Strategie	191
5.4	Partizipation – Herrschaftsinstrument oder Weg zur Emanzi- pation?	193

III Betriebliche Partizipation und gesellschaftlicher Wandel **199**

6	Transformation betrieblicher Partizipationsstrukturen	201
6.1	Konsequenzen für die betriebliche Interessenregulation	203
6.1.1	Partizipative Produktionskonzepte	204
6.1.2	Alternative Formen betrieblicher Interessenregulation .	206
6.2	Betriebliche Mitbestimmung – ein arbeitspolitisches Auslauf- modell?	212
6.2.1	Soziale Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung . .	213
6.2.2	Zum aktuellen Bedarf an betrieblicher Mitbestimmung	218
6.3	Ursachen der veränderten Partizipationsstrukturen	222
6.3.1	Betriebs- und beschäftigungsstruktureller Wandel . . .	223
6.3.2	Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen	232
6.4	Partizipationsstruktur und Mikropolitik	236
6.4.1	Mikropolitik	239
6.4.2	Partizipationsstrukturen als Gegenstand mikro- politischer Auseinandersetzungen	241
6.4.3	Partizipationsstrukturen unter aktuellen mikropolitischen Handlungsbedingungen	242

7	Partizipation und soziales Kapital	247
7.1	Konzeptionen sozialen Kapitals	247
7.1.1	Soziales Kapital in der Konzeption Bourdieus	248
7.1.2	Soziales Kapital in der Konzeption Putnams	251
7.2	Soziales Kapital und gesellschaftlicher Wandel	254
7.2.1	Die Entwicklung des sozialen Kapitals am Beispiel der USA	254
7.2.2	Die Entwicklung des sozialen Kapitals in Deutschland	257
7.3	Soziales Kapital und betriebliche Partizipationsstruktur	267
7.3.1	Soziales Kapital und die Organisationsfähigkeit der Beschäftigten	268
7.3.2	Soziales Kapital im Kontext gegenwärtiger Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen	274
8	Partizipation und gesellschaftliche Wertvorstellungen	277
8.1	Wandel der Legitimationsbasis	277
8.2	Partizipation und moderne Rationalitätsannahmen	282
8.3	Partizipation und neoliberale Hegemonie	283
8.3.1	Grundlagen des Neoliberalismus	284
8.3.2	Neoliberale Hegemonie	286
8.3.3	Neoliberale Hegemonialstruktur und betriebliche Partizipation	291
9	Fazit und Ausblick	297
	Literatur	301

Abbildungsverzeichnis

2.1	Grundlegende Arten der Mitarbeiterbeteiligung	40
2.2	Möglichkeiten der Erweiterung des Handlungsspielraums . . .	72
6.1	Anteil der Betriebe mit Betriebsrat	225
6.2	Entwicklung der Produktionssektoren in Deutschland	231
7.1	Ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital	249
7.2	Entwicklung der Wahlbeteiligung bei den Wahlen zum Deutschen Bundestag	260
7.3	Wahlenthaltung bei nationalen Parlamentswahlen in ausgewählten EU-Staaten	261
7.4	Mitgliedschaften in den Parteien des Deutschen Bundestags . .	263
7.5	Entwicklung des gewerkschaftlichen Brutto-Organisationsgrads in Deutschland	266

Tabellenverzeichnis

2.1	Mitbestimmungsarten in Deutschland	57
2.2	Formen betrieblicher Mitbestimmung in der EU	59
2.3	Unternehmensmitbestimmung in der EU	61
7.1	Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder und gewerkschaftlicher Brutto-Organisationsgrad in Deutschland	265

Abkürzungen

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AN	Arbeitnehmer
Aufl.	Auflage
BDA	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BOG	Brutto-Organisationsgrad
bzw.	beziehungsweise
CDU	Christlich-Demokratische Union
CGB	Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands
DBB	Deutscher Beamtenbund
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
Diss.	Dissertation
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
ebd.	ebenda
EBRG	Gesetz über Europäische Betriebsräte
erw.	erweiterte
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
FDP	Freie Demokratische Partei
ff.	fortfolgende
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Herv. im Orig.	Hervorhebung im Original
HRM	Human Resources Management
Hrsg.	Herausgeber
INSM	Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft
IT	Informationstechnologie
IuK-Technik	Informations- und Kommunikationstechnik
Kap.	Kapitel

MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
MontanMitbestG	Montan-Mitbestimmungsgesetz
MPS	Mont Pèlerin Society
NS	Nationalsozialismus
PDS	Partei des Demokratischen Sozialismus
s.	siehe
S.	Seite
SE	Societas Europaea, Europäische Aktiengesellschaft
Sp.	Spalte
SPD	Sozialdemokratische Partei Deutschlands
SprAuG	Sprecherausschussgesetz
TVG	Tarifvertragsgesetz
u. a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin
z. B.	zum Beispiel

I

Betriebliche Partizipation

1 Einleitung

Die Partizipation von abhängig Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungsprozessen kann in Deutschland auf eine lange Tradition zurückblicken und bildet in der Form der gesetzlichen Mitbestimmung ein zentrales Element des deutschen Systems der industriellen Beziehungen. Gegenwärtig finden im Bereich der Arbeitnehmerpartizipation jedoch tiefgreifende Veränderungen statt, die sich auf verschiedenen Ebenen vollziehen und die bisherigen Institutionen zur innerbetrieblichen Konfliktbearbeitung massiv unter Druck setzen.

Gegen Ende der 1990er Jahre ist in Deutschland unter der Bezeichnung „Corporate Governance“ eine öffentliche Diskussion über Fragen der Führung, Kontrolle und Transparenz börsennotierter Unternehmungen angestoßen worden, die eine kontroverse Debatte über die gesetzliche Mitbestimmung von Arbeitnehmern nach sich gezogen hat (vgl. Höpner 2004; Oetker 2005b). Das deutsche Mitbestimmungsmodell ist dabei zum Teil stark angegriffen und insbesondere von Wirtschaftsvertretern, aber auch aus den Reihen der Politik als unzeitgemäß und reformierungsbedürftig dargestellt worden. Die Kritik richtet sich hauptsächlich auf die Unternehmensmitbestimmung, also die Entsendung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften, bezieht sich grundsätzlich aber auch auf das Modell der betrieblichen Mitbestimmung (vgl. Höpner 2004; Schumann 2005: 7). Kritisiert wird vor allem das hohe Mitbestimmungsniveau in Deutschland, das sich negativ auf die Investitionsentscheidungen ausländischer Investoren auswirke und somit ein Nachteil für den nationalen Wirtschaftsstandort sei. Als weiteres Argument gegen die Mitbestimmung wird angeführt, dass die im internationalen Vergleich sehr weitreichenden Regelungen zur Arbeitnehmermitbestimmung in Deutschland ansässige Unternehmungen in ihrer Handlungsfähigkeit einschränken, deren Profitabilität senken und daher im Wettbewerb mit ausländischen Konkurrenten benachteiligen würden (vgl. Adams 2006; Höpner 2003a; Köstler 2003: 61). Hierbei wird auf zeitraubende Entscheidungsfindungsprozesse verwiesen, die eilbedürftige Entscheidungen verzögern könnten und zudem hohe Kosten für die Unternehmungen nach sich zögen. Seitens der Mitbestimmungskritiker wird daher gefordert, die gesetzlich verankerte Mitbestimmung in zentralen Punkten zu ändern. In einem im Oktober 2004 geführten Interview des Maga-

zins *stern* bezeichnete etwa Michael Rogowski – seinerzeit Präsident des Bundesverbandes der Deutschen Industrie – die Unternehmensmitbestimmung als einen „Irrtum der Geschichte“ und sprach sich für deren grundlegende Reformierung aus. Die Änderungswünsche zur Mitbestimmung auf der Unternehmensebene gehen unterschiedlich weit und reichen vom Vorschlag, die Gewerkschaftsvertreter im Aufsichtsrat durch Unternehmensangestellte zu ersetzen, über eine Verkleinerung des Anteils der Arbeitnehmervertreter bis hin zur Forderung, die Arbeitnehmermitbestimmung aus dem Aufsichtsrat ganz herauszulösen und einem „assoziierten Konsultationsrat“ zu übertragen, dessen Befugnisse auf Informations- und Beratungsrechte beschränkt werden sollten (vgl. von Werder 2004).

Neben den neoliberalen Appellen an den Gesetzgeber, die Mitbestimmung der Gewerkschaften und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat zu beschränken, wenn nicht gar ganz abzuschaffen, sind in der jüngeren Vergangenheit verstärkt Forderungen nach einer Reformierung der betrieblichen Mitbestimmung erhoben worden. Die Anfang 2004 von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) eingesetzte „Kommission Mitbestimmung“ spricht sich dafür aus, das Regelwerk des Betriebsverfassungsgesetzes grundlegend zu überarbeiten und in seiner Regelungstiefe deutlich zu reduzieren.¹ Argumentiert wird, dass die gesetzlichen Vorgaben zur Mitbestimmung zu bürokratisch und inflexibel seien, was die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat erschweren, zeitaufwändige Abstimmungsprozesse mit sich bringen sowie hohe Kosten für die Betriebe nach sich ziehen würde (vgl. BDA/BDI 2004). Der Alternativentwurf der selbsternannten Kommission sieht daher vor, die Kompetenzen des Betriebsrates auf soziale und personelle Angelegenheiten zu beschränken und den Betrieben größere Spielräume bei der Gestaltung der Betriebsverfassung zu lassen. Statt an gesetzliche und tarifvertragliche Vorgaben gebunden zu sein, sollten Betriebe die Möglichkeit erhalten,

¹Nach den Vorstellungen der „Kommission Mitbestimmung“ sollten die Mitspracherechte des Betriebsrates unter anderem beim betrieblichen Gesundheitsschutz, bei der betrieblichen Bildung, der Einführung von Gruppenarbeit und bei den Modalitäten der Entgeltzahlung gänzlich abgeschafft werden. Eingeschränkt werden sollten die Mitspracherechte bei der betrieblichen Entgeltgestaltung, der Lage der Arbeitszeit, den Überstunden und bei Leistungs- und Verhaltenskontrollen. Darüber hinaus wird für eine Änderung der Wahlvorschriften plädiert. Danach sollte eine Betriebsratswahl nur noch dann gültig sein, wenn sich mindestens ein Drittel der wahlberechtigten Beschäftigten an der Wahl beteiligt (vgl. auch Bontrup 2006: 32).

betriebsspezifische Lösungen mit der Arbeitnehmerseite auszuhandeln. Weitere in letzter Zeit unterbreitete Reformvorschläge zum Betriebsverfassungsgesetz richten sich auf die Finanzierung der betrieblichen Interessenvertretung. Nach Adams (2006) sollten die Kosten der Betriebsratsarbeit, die bislang vom Arbeitgeber zu tragen sind, zukünftig transparent gemacht und mit den Gehältern der Arbeitnehmer verrechnet werden. Zugleich plädiert er für ein Recht der Beschäftigten, in geheimer Wahl per Mehrheitsbeschluss die Einsetzung eines Betriebsrates zu verhindern oder einen bestehenden Betriebsrat wieder abschaffen zu können, wodurch letztlich „die Mündigkeit der Arbeitnehmer über ihr Arbeitseinkommen verbessert“ werde (Adams 2006: 1568).

Im Kern dieser Forderungen geht es darum, den Einfluss der Arbeitnehmer auf die Unternehmenspolitik zu beschneiden und die Dispositionsspielräume des Managements über die betrieblichen Produktionsfaktoren zu erweitern. Vor allem bei den Gewerkschaften sind diese Bestrebungen auf erhebliche Kritik gestoßen (vgl. auch Niedenhoff 2005b). Die Reformvorschläge zur Mitbestimmung werden hier vor allem als ein Versuch der Arbeitgeberseite betrachtet, die eigene Machtposition gegenüber den Beschäftigten auszubauen und die gewerkschaftliche Einflussnahme auf die Unternehmungen zu schwächen. Eine Einschränkung der gesetzlichen Mitbestimmung wird von den Gewerkschaften unter anderem mit dem Hinweis auf die gesamtgesellschaftliche Bedeutung der Arbeitnehmerpartizipation abgelehnt. Ohne Mitbestimmung und eine gleichberechtigte Teilhabe von Arbeitnehmern und Bürgern würde sich die sozioökonomische Spaltung der Gesellschaft weiter vertiefen und die vom Neoliberalismus produzierte neue soziale Frage verschärfen (vgl. Hexel/Simon 2005: 3).

Widerspruch wird aber nicht nur von der Arbeitnehmerseite erhoben, sondern kommt zum Teil auch von wissenschaftlicher Seite (vgl. Schumann 2006; Streeck 2004a; Bontrup 2002) sowie prominenten Unternehmervertretern², die

²Jürgen Schrempp, Vorstandsvorsitzender der DaimlerChrysler AG, äußerte in einem Interview, mit der Mitbestimmung insgesamt sehr gute Erfahrungen gemacht zu haben. Zugleich wies er den Vorwurf zurück, durch die Mitbestimmung im Aufsichtsrat könnten gewisse Unternehmensentscheidungen nicht getroffen werden. Statt dessen könne die Kapitaleseite mit der zweiten Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden letztlich jede Entscheidung treffen, wenn sie davon überzeugt ist und den entsprechenden Mut aufbringt (stern, 21.10.2004). Umgehende Unterstützung fand diese Position beim Porsche-Vorstandsvorsitzenden Wendelin Wiedeking, der sich in dieser Frage ausdrücklich hinter Schrempp stellte (Financial Times Deutschland, 21.10.2004). Positiv zur Mitbestimmung äußerte sich auch Utz Claassen, Vorstandsvorsitzender des Energieversorgers EnBW. Nach dessen Einschätzung wäre der Sanierungserfolg von EnBW während der Jahre 2003/2004 ohne die Einbindung und

in der gesetzlichen Mitbestimmung durchaus Vorteile für die Unternehmungen und den deutschen Produktionsstandort sehen. Danach würde die Mitbestimmung den sozialen Frieden sichern, den Informationsaustausch zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten fördern, konsensuelle betriebliche Reorganisationsprozesse erlauben oder Innovationen begünstigen (vgl. Demirović 2006: 57). Häufig wird auch auf die im internationalen Vergleich geringe Streikaktivität in Deutschland verwiesen (vgl. Statistisches Bundesamt 2006: 172; Renneberg 2005: 45 ff.), die neben der hohen Verrechtlichung der industriellen Beziehungen nicht zuletzt auf die Existenz konsensorientierter Verhandlungsmodelle zurückgeführt wird (vgl. Müller-Jentsch 1997: 215 ff.).

Zur aktuellen Situation der gesetzlichen Mitbestimmung

Es sind aber nicht nur die Reformvorschläge wirtschaftsnaher Institutionen und Verbände, die das Modell der gesetzlichen Mitbestimmung gegenwärtig unter Druck setzen. Hinzu kommen relativ große Lücken in der praktischen Verbreitung der betrieblichen Mitbestimmung (vgl. Bischoff 2006: 121). Nach den Erhebungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hatten im Jahr 2003 lediglich 11 % der betriebsratsfähigen privatwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland einen Betriebsrat (vgl. Ellguth 2006: 46 ff.). Auch wenn dieser Befund dadurch relativiert wird, dass immerhin knapp die Hälfte der Arbeitnehmer in Betrieben mit einem Betriebsrat beschäftigt ist (ebd.), zeigt er dennoch, wie weit das Modell der betrieblichen Mitbestimmung von einem flächendeckenden Einsatz entfernt ist. Zugleich variiert der Verbreitungsgrad deutlich zwischen verschiedenen Betriebstypen und Wirtschaftszweigen. Einen traditionell niedrigen Stellenwert nimmt die Betriebsverfassung in Kleinbetrieben und in bestimmten Dienstleistungsbranchen ein. Ähnliches gilt für die so genannten Wachstumsbranchen, wo rechtlich kodifizierte Mitbestimmungsformen unterdurchschnittlich häufig anzutreffen sind (vgl. Abel et al. 2005: 29).

Die Situation der betrieblichen Mitbestimmung wird noch deutlicher, wenn man ihren Verbreitungsgrad im Zeitverlauf betrachtet. Seit Anfang der achtziger Jahre hat die Mitbestimmung in der betrieblichen Praxis sichtlich an Bedeutung verloren (vgl. Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 224), was einzelne Autoren bereits veranlasst hat, von einer Erosion des deutschen Systems

Mitwirkung der Arbeitnehmervertreter nicht möglich gewesen (Stuttgarter Nachrichten, 20.10.2004).

der industriellen Beziehungen bzw. der betrieblichen Mitbestimmung zu sprechen (vgl. Hassel 1999; Rudolph/Wassermann 2002; Dörre 2001b: 401). Eine Erosion der betrieblichen Mitbestimmung konstatiert auch die Bundesregierung in ihrem Gesetzesentwurf zur Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes aus dem Jahr 2001 (vgl. Schnabel/Wagner 2001a: 238), mit der die Gründung von Betriebsräten erleichtert werden sollte. Selbst wenn die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung in der Realität vielleicht weniger dramatisch ausfallen mag und wir es noch nicht mit einer flächendeckenden „De-Institutionalisierung des Betriebsrates“ (Helfen 2005) zu tun haben, zeigen empirische Untersuchungen, dass die Verbreitung der betrieblichen Mitbestimmung in Deutschland zwischenzeitlich stetig zurückgegangen ist. Während 1984 noch 37 % der Beschäftigten in Betrieben ohne Betriebsrat angestellt waren, lag dieser Anteil zehn Jahre später bereits bei knapp 45 % (vgl. Hassel 1999: 489). Absolut stieg die Zahl der Menschen, die in nicht-mitbestimmten Betrieben tätig waren, im selben Zeitraum von 8,3 Millionen auf 13,8 Millionen an (ebd.), was einem Zuwachs von rund 60 % entspricht. Neuere Untersuchungen kommen zwar zu dem Ergebnis, dass dieser Entwicklungstrend inzwischen gebrochen ist und sich die „mitbestimmungsfreie Zone“ seit Mitte der 1990er Jahre nicht mehr ausgeweitet hat (vgl. Ellguth 2006; 2004). Sie zeigen aber auch, dass trotz der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001, mit der die Bundesregierung die Anzahl der Betriebsräte steigern wollte (vgl. Addison et al. 2003: 340; Däubler 2001: 216), der Verbreitungsgrad der betrieblichen Mitbestimmung nicht erhöht werden konnte (vgl. Ellguth 2005). Statt dessen lässt sich eine Stagnation auf relativ niedrigem Niveau feststellen.

Etwas anders stellt sich die Lage der Unternehmensmitbestimmung dar. Bis zum Jahr 2002 war die Zahl der unter das Mitbestimmungsgesetz von 1976 fallenden Kapitalgesellschaften nahezu kontinuierlich gestiegen. Seitdem ist aber auch hier ein leichter Rückgang zu verzeichnen. Nach Angaben der Hans-Böckler-Stiftung fielen im Jahr 2004 insgesamt 746 Kapitalgesellschaften unter die Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes, das eine paritätische Besetzung der Aufsichtsräte mit Arbeitnehmervertretern vorsieht. Im Jahr zuvor sind es noch 763 Unternehmungen gewesen, womit der Zahl der mitbestimmten Unternehmungen innerhalb eines Jahres um 2,2 % abgenommen hat. Die Verluste, die überwiegend bei den Aktiengesellschaften zu verzeichnen waren, lassen sich zum überwiegenden Teil auf Konzernumstrukturierungen und Fusionen zurückführen und weniger auf Rechtsformänderungen oder das Unterschreiten des Schwellenwertes von 2 000 Beschäftigten. Angesichts der nur

leicht rückläufigen Anzahl mitbestimmter Unternehmungen wäre es sicherlich übertrieben, von einer Krise der Unternehmensmitbestimmung zu sprechen. Bislang hat sich die Unternehmensmitbestimmung – allen politischen Angriffen zum Trotz – noch als relativ stabile Institution in Deutschland erwiesen. Fraglich ist aber, wie lange dies noch der Fall sein wird. Europäische Richtlinien, die auf eine Harmonisierung des Gesellschaftsrechts in der EU abstellen, eröffnen Unternehmungen unter bestimmten Voraussetzungen bereits heute Möglichkeiten, sich den deutschen Mitbestimmungsregelungen zu Gunsten anderer, weniger weitreichender Vorgaben zu entziehen (vgl. Henssler 2005: 332 ff.). Es ist daher nicht auszuschließen, dass diese Möglichkeiten zukünftig auch genutzt werden und das deutsche Modell der Unternehmensmitbestimmung nicht nur politisch, sondern auch praktisch verstärkt unter Druck geraten könnte.

Arbeitnehmerpartizipation im Wandel

Auch wenn die gesetzliche Mitbestimmung derzeit einem erhöhten Legitimationsdruck ausgesetzt ist und die Mehrheit der Beschäftigten offenbar nicht erreicht, kann von einem generellen Bedeutungsverlust der Arbeitnehmerpartizipation kaum die Rede sein. Vielmehr scheint ihr Stellenwert mit der Ausweitung direkter Partizipationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz und alternativen Formen der betrieblichen Interessenregulation während der vergangenen Jahrzehnte insgesamt eher zu- als abgenommen zu haben. Vor allem durch die Ausbreitung neuer Formen der Arbeits- und Unternehmensorganisation hat die Partizipation von Beschäftigten an arbeitsbezogenen Entscheidungen massiv an Bedeutung gewonnen (vgl. Sisson 2000). An die Stelle traditioneller Arbeitsgestaltungsprinzipien sind vielerorts partizipative Managementkonzepte getreten, die dem Faktor Arbeit ein höheres Gewicht verleihen und den Beschäftigten zum Teil weitreichende Handlungsfreiheiten bei der Arbeitsverrichtung sowie Mitentscheidungsmöglichkeiten bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen eröffnen (vgl. Pekruhl 2001). Ehemals bürokratisch und tayloristisch geführte Unternehmungen leiten unter Bezeichnungen wie „Lean Production“ (Womack et al. 1990), „Lean Management“, „Business Reengineering“ (Hammer/Champy 1995) oder „Total Quality Management“ organisationale Restrukturierungsprozesse ein, die mit einem Abbau von Hierarchieebenen, einer Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und der Etablierung direkter Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeiter einhergehen (vgl. Gerlach 2000; Heidenreich/Töpsch 1998). In einem tiefgreifenden Transfor-

mationsprozess wird die das fordistische Produktionsregime kennzeichnende Massenfertigung standardisierter Güter durch Produktionsformen ersetzt, die es den Unternehmungen ermöglichen, auf spezielle Kundenwünsche und veränderte Nachfragesituationen kurzfristig zu reagieren. Es entsteht ein System der „flexiblen Spezialisierung“ (Piore/Sabel 1985), in dem die Beschäftigten mit ihren individuellen Kenntnissen und Fähigkeiten ins Zentrum managerialer Strategien gerückt und zunehmend unter dem Blickwinkel kapitalistischer Verwertungsüberlegungen betrachtet werden (vgl. Renneberg 2005: 42).

Zu den charakteristischen Merkmalen der neuen Arbeits- und Organisationsformen gehören die systematische Einbindung der Beschäftigten in betriebliche Entscheidungsvorgänge und die Gewährung größerer Handlungsspielräume in der ausführenden Arbeit. Partizipation und Autonomie gelten als notwendige Voraussetzungen für die Schaffung flexibler Organisationsformen; gleichzeitig werden sie als wichtige Instrumente zur Erschließung bislang ungenutzter Mitarbeiterpotentiale proklamiert und zu Eckpfeilern neuer, dezentralisierter Organisationsformen gemacht (vgl. Faust et al. 1995). Die neuen Formen der Arbeitsorganisation verändern den betrieblichen Leistungserstellungsprozess grundlegend und gehen mit einem Wandel der beruflichen Anforderungen an die Beschäftigten einher (vgl. Gaugler 2002). Die Rolle der Beschäftigten ändert sich dahingehend, dass sie nicht mehr bloß ausführende Organe sind, sondern in gewissem Maße selbstverantwortliche Subjekte, die ihr Handeln zwar an den betrieblichen Erfordernissen und Zielsetzungen orientieren müssen, bei der Wahl der Mittel aber relativ frei sind. Indem die Unternehmungen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnen, eigene Ideen und Vorstellungen bei der Tätigkeitsausübung zu verwirklichen, tragen sie zu einem gewissen Grade den Forderungen nach Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentfaltung in der Arbeitswelt Rechnung.

Die neuen Konzepte der Arbeitskraftnutzung verändern nicht nur den Arbeitsprozess selbst, sondern stellen auch eine potentielle Bedrohung für das duale System aus betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung dar. Es sind vor allem zwei Entwicklungen, denen sich die bisherigen Institutionen der betrieblichen Konflikt- und Interessenregulation stellen müssen:

„Zum einen verlieren die traditionellen Institutionen und Instrumente durch die Abkehr von fordistisch-tayloristisch Produktionsstrukturen (sic!) ihre ‚Griffigkeit‘, weil ihnen die Basisstandards (‚Normalarbeitsverhältnis‘, einheitliche Lohn- und Gehaltsgruppen mit entsprechend vereinheitlichten Stellenbeschreibungen, standardisierte Arbeitszeitregelungen u. a.) verloren gehen ... Zum anderen wird die Exklusivität der repräsentativen Interessenvertretung als Zen-

tralinstitution des institutionalisierten Interessenaustauschs durch neue Beteiligungs- und Mitbestimmungsangebote für die Beschäftigten tangiert“ (Boes 2002b: 253 f.).

Nicht wenige Betriebe, in denen kein Betriebsrat vorhanden ist, setzen auf alternative Verfahren der betrieblichen Interessenregulierung, die teilweise in Konkurrenz zum deutschen Mitbestimmungsmodell treten und dieses vor neue Herausforderungen stellen (vgl. Pries 2006; Wächter 1997). Hierbei handelt es sich oft um arbeitsplatznahe Formen der direkten Partizipation, vielfach aber auch um rechtlich nicht kodifizierte Varianten der repräsentativen Arbeitnehmerbeteiligung, die anstelle von Betriebsräten eingesetzt werden (vgl. Conrad et al. 2003: 120; Ellguth/Kohaut 2004: 453). Wie empirische Erhebungen zeigen, kann die Beteiligung sehr unterschiedlich institutionalisiert sein. Die Spanne reicht vom „Prinzip der offenen Tür“ und einer „Kultur der Offenheit“ über „Runde Tische“ bis hin zu alternativen Organen zur Interessenrepräsentation, die zum Teil betriebsratsähnliche Funktionen übernehmen. Pries et al. (2006) kommen mit einer im Jahr 2005 durchgeführten Untersuchung von mehr als 3 000 privatwirtschaftlichen Betrieben zu dem Ergebnis, dass in rund 19 % der Betriebe mit mindestens zehn sozialversicherungspflichtig Beschäftigten eine alternative Form der kollektiven Interessenvertretung existiert.

Auf eine sinkende Chance der Arbeitnehmer, betriebliche Entscheidungsprozesse zu beeinflussen und eigene Vorstellungen und Interessen in den Betrieb einzubringen, kann angesichts der skizzierten Entwicklungen nicht generell geschlossen werden. Die Abwesenheit rechtlich normierter Mitbestimmung ist keineswegs gleichzusetzen mit dem Fehlen von Partizipationsmöglichkeiten (vgl. Schnabel/Wagner 2001b). Neu ist hingegen die Art und Weise, *wie* Beschäftigte in den Betrieben beteiligt werden und vor allem auch *woran* sie beteiligt werden. So zeigen sich bei einem direkten Vergleich von gesetzlich geregelten und freiwillig gewährten Partizipationsformen meist gravierende Unterschiede hinsichtlich der Frage, an welcher Art von Entscheidungen die Beschäftigten partizipieren können. Zwar eröffnen die neuen Beteiligungskonzepte zum Teil umfangreiche Einflussmöglichkeiten bei arbeitsplatzbezogenen Entscheidungen; Mitbestimmungsrechte bei personellen oder sozialen Angelegenheiten, wie sie das Betriebsverfassungsgesetz vorsieht, sucht man dagegen meist vergeblich. Dies hängt damit zusammen, dass die neuen Partizipationsformen primär betrieblichen Funktionserfordernissen entsprechen und weniger der Berücksichtigung und Wahrung klassischer Arbeitnehmerinteressen dienen sollen. Insofern bleiben die neuen Partizipationsangebote unter dem

Gesichtspunkt der Interessenrepräsentation normalerweise deutlich hinter den gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen zurück.

Implikationen und Ursachen des Wandels betrieblicher Partizipation

Ungeachtet aller Veränderungen im Detail lässt sich der qualitative Wandel der betrieblichen Partizipation durch zwei gegenläufige Prozesse beschreiben: Auf der einen Seite hat die rechtlich kodifizierte Mitbestimmung zum Ende des 20. Jahrhunderts einen deutlichen Bedeutungsverlust hinnehmen müssen, der sich in einem gestiegenen Anteil an Betrieben ohne Betriebsrat sowie einer gewachsenen Anzahl Erwerbstätiger ohne gesetzliche Interessenvertretung widerspiegelt. Auf der anderen Seite sind mit der Etablierung moderner Konzepte der Arbeitskraftnutzung neue Partizipationsangebote geschaffen worden, die entweder in Ergänzung zur gesetzlichen Mitbestimmung treten (vgl. Müller-Jentsch 1997: 48) oder als Alternative zur rechtlich-formalisierten Interessenvertretung positioniert werden (vgl. Schnabel/Wagner 2001a). Darüber hinaus haben neue Ansprüche, Erwartungen und Zielvorstellungen die Gestalt der Arbeitnehmerpartizipation verändert und zu einem tiefgreifenden Umbruch der betrieblichen „Partizipationsbeziehungen“ (Abel et al. 2005) beigetragen.

Auch wenn die Ausweitung freiwilliger Partizipationsangebote nicht einheitlich verläuft, sondern durch Ambivalenzen und gegenläufige Entwicklungen, wie eine partielle Re-Taylorisierung des Arbeitsprozesses, gekennzeichnet ist (vgl. Dörre 2001b), lässt sie darauf schließen, dass in den Unternehmen grundsätzlich ein erhöhter Partizipationsbedarf besteht, den man durch den Einsatz unterschiedlichster Beteiligungsinstrumente zu decken versucht. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung stellt sich die Frage, welche Implikationen und Ursachen der Wandel betrieblicher Partizipationsstrukturen im Einzelnen hat. An diese Fragestellung anknüpfend soll es im Folgenden darum gehen, mögliche Auswirkungen einer sukzessiven Verdrängung gesetzlicher Mitbestimmungsinstitutionen durch nicht-kodifizierte Beteiligungsformen zu analysieren und Erklärungen für diesen Veränderungsprozess zu liefern. Um der Komplexität der Thematik gerecht zu werden, wird hierzu eine interdisziplinäre Herangehensweise gewählt, die sich auf theoretische wie empirische Befunde der betriebswirtschaftlichen, psychologischen und soziologischen Forschung stützt und neben betrieblichen bzw. wirtschaftsstrukturellen Aspekten explizit auch gesamtgesellschaftliche Faktoren berücksichtigt.

Aufbau der Untersuchung

Nach einer konzeptionellen und entwicklungshistorischen Aufarbeitung der betrieblichen Partizipation und Mitbestimmung in Deutschland werden zunächst verschiedene Forschungsansätze aus der Ökonomie sowie den Sozial- und Verhaltenswissenschaften dargestellt, die sich direkt oder indirekt mit der Entscheidungsbeteiligung von Beschäftigten befassen und konkrete Aussagen über Partizipationszwecke, -voraussetzungen und -folgen ermöglichen. Die präsentierten Ansätze bilden die Grundlage für einen Effizienzvergleich zwischen der gesetzlichen Mitbestimmung und rechtlich nicht geregelten, freiwillig eingeführten Partizipationsformen. In bewusster Abgrenzung von einer rein betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise, wie sie in den aktuellen Auseinandersetzungen um die Zukunft der Mitbestimmung vielfach zugrunde gelegt wird, geht es nicht nur um eine ökonomische Bewertung rechtlich kodifizierter und nicht-kodifizierter Beteiligungsverfahren. Bezug nehmend auf die vielfältigen Zielsetzungen der betrieblichen Partizipation wird statt dessen eine mehrdimensionale Analyse vorgenommen, die neben den ökonomischen Folgen auch die Auswirkungen auf die Beschäftigten und die innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in den Blick nimmt.

Im Anschluss an den Effizienzvergleich werden potentielle Einflussgrößen auf den Wandel der betrieblichen Partizipationsstrukturen herausgearbeitet. Hierbei stehen vor allem solche Faktoren im Vordergrund, die sich negativ auf die Verbreitung der betrieblichen Mitbestimmung auswirken und somit zur Bedeutungsverlagerung von gesetzlichen zu nicht-kodifizierten Beteiligungsformen beitragen. Den Ausgangspunkt der Analyse bildet eine mikropolitische Betrachtungsweise, in der die betrieblichen Partizipationsstrukturen als das Resultat strategischer Handlungen unterschiedlicher Akteursgruppen angesehen werden. Im Zentrum stehen die Handlungsbedingungen der Beschäftigten, von denen üblicherweise die Initiative ergriffen werden muss, damit es in ihrem Betrieb zur Institutionalisierung einer gesetzlichen Interessenvertretung kommt. Die forschungsleitende Hypothese lautet, dass innerhalb der Arbeitnehmerschaft sowohl die *Bereitschaft* als auch die *Fähigkeit* abgenommen hat, sich für die Errichtung einer rechtlich formalisierten Interessenvertretung einzusetzen und für die eigenen Arbeitnehmerinteressen aktiv einzutreten. Um diese Argumentation zu stützen, werden verschiedene gesellschaftliche Faktoren und Prozesse herausgearbeitet, die sich negativ auf die arbeitspolitische Handlungsbereitschaft und -fähigkeit der Beschäftigten auswirken. Konkret wird in diesem Kontext auf zwei theoretische Konzepte zurückgegriffen:

Der erste Ansatzpunkt ist die Diskussion über den Verlust von gesellschaftlichem Sozialkapital in den westlichen Industriestaaten (vgl. Putnam 2000), wobei unterstellt wird, dass die Fähigkeit und Bereitschaft der Beschäftigten, sich zu organisieren und gemeinschaftlich für eigene Interessen einzutreten, in hohem Maße von ihrer Ausstattung mit sozialem Kapital abhängt. Danach beeinflusst die Verfügbarkeit über soziales Kapital die Organisations- und Konfliktfähigkeit der Beschäftigten und letztlich auch deren Chance, ihre gesetzlichen Vertretungsansprüche geltend zu machen. Anhand von verschiedenen Indikatoren wird eine fortschreitende Erosion des gesellschaftlichen Sozialkapitals in Deutschland aufgezeigt und als mittelbare Erklärung für die Veränderung der betrieblichen Partizipationsstrukturen herangezogen.

Der zweite theoretische Zugang erfolgt über eine hegemonietheoretische Auseinandersetzung mit der Ausbreitung und gesellschaftlichen Verankerung neoliberaler Ideologien, die mit einer generellen Skepsis gegenüber staatlichen und korporatistischen Eingriffen in das Eigentumsrecht und die Vertragsfreiheit einhergehen. In diesem Diskussionszusammenhang wird angenommen, dass neoliberale Vorstellungen, die zu den ursprünglichen Mitbestimmungsideen inkompatibel sind, sich gesellschaftlich verfestigt haben und zunehmend auch die Einstellungen von Arbeitnehmern prägen. Über die Hegemonie neoliberaler Weltanschauungen wird erklärt, weshalb nicht nur in Wirtschaftskreisen, sondern auch in Teilen der Arbeitnehmerschaft eine skeptische Haltung gegenüber institutionalisierten Formen der Mitbestimmung zu verzeichnen (vgl. Helmer 2003; Baukrowitz/Boes 2002) ist und damit die Etablierung von rechtlich kodifizierten Formen der Arbeitnehmerpartizipation behindert wird. Anhand von hegemonietheoretischen Arbeiten zum Neoliberalismus (vgl. Butterwegge et al. 2007; Plehwe et al. 2006; Walpen 2004; Schui/Blankenburg 2002) wird gezeigt, welche Faktoren und Prozesse die neoliberale Hegemonie begünstigt haben, wie letztere die Einstellungen zur Mitbestimmung und zu anderen Arbeitnehmerrechten prägt und sich letztlich negativ auf die Verbreitung gesetzlicher Formen der Arbeitnehmerpartizipation auswirkt.

2 Betriebliche Partizipation – Konzeptionen, Ziele, Instrumente

In der arbeitswissenschaftlichen Literatur finden sich zahlreiche Konzeptionalisierungen von Partizipation, die sich in ihrem Gegenstandsbereich und ihrer Reichweite zum Teil deutlich voneinander unterscheiden (vgl. Chaudhuri 1992). Je nach Betrachtungsweise wird Partizipation verstanden als die Einbeziehung von Mitarbeitern in betriebliche Planungs- und Entscheidungsvorgänge, als das gemeinsame Treffen von Entscheidungen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten oder als die Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf niedrigere Hierarchieebenen einer Organisation. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht immer klar zwischen Partizipation und verwandten Konzepten, wie beispielsweise der Mitarbeiterbeteiligung oder der Mitbestimmung, differenziert wird. Diese begriffliche Heterogenität trägt dazu bei, dass die wissenschaftlichen Befunde und Einschätzungen zur Partizipation in Organisationen oft sehr unterschiedlich, wenn nicht gar widersprüchlich ausfallen. Zudem erschwert sie, eindeutige Schlussfolgerungen aus den zahlreichen empirischen und theoretischen Forschungsarbeiten zur Beschäftigtenpartizipation zu ziehen, weil sich ihre Ergebnisse aufgrund verschiedenartiger Konzeptionalisierungen des Untersuchungsobjektes nicht immer direkt vergleichen lassen. Angesichts der begrifflichen Diffusität soll im Folgenden geklärt werden, was unter betrieblicher Partizipation zu verstehen ist und in welchem Verhältnis sie zu verwandten Konzepten, wie der Mitarbeiterbeteiligung, der Mitbestimmung und dem Empowerment, steht. Nach einer Auseinandersetzung mit ihren Zielsetzungen und Begründungen wird abschließend auf konkrete Instrumente und praktische Anwendungsgebiete der Entscheidungspartizipation von Beschäftigten eingegangen.

2.1 Partizipation

2.1.1 Konzeptionen

Trotz der vielfältigen Konzeptionalisierungen von betrieblicher Partizipation,¹ die in ihrer inhaltlichen Reichweite zum Teil deutlich differieren, zeichnet sich die Mehrzahl zumindest durch ein gemeinsames Grundverständnis aus. Partizipation steht danach für die Teilhabe bzw. Teilnahme von Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen und bezeichnet die Möglichkeit, Einfluss auf den Verlauf und Ausgang von betrieblichen Entscheidungsprozessen zu nehmen (vgl. Wagner 2004: 1115; Schanz 2000; Kißler 1997: 763; Kappler 1980: 1845). Dies impliziert eine zumindest partielle Abkehr von dem organisationalem Prinzip, dispositive und operative Aufgaben systematisch voneinander zu trennen, wie es beispielsweise für tayloristische Formen der Arbeitsorganisation typisch ist. Partizipation hebt die Trennung von Planung und Ausführung zwar nicht auf, erlaubt aber den ausführenden Beschäftigten an Entscheidungen mitzuwirken, die sonst ausschließlich von den betrieblichen Leitungsorganen getroffen werden.

Der Partizipationsbegriff verweist grundsätzlich auf zwei unterschiedliche soziale Aspekte, die analytisch voneinander zu trennen sind. Partizipation steht einerseits für das Vorhandensein *institutioneller Strukturen*, die die Austauschbeziehungen zwischen unterschiedlichen Akteuren bzw. Akteursgruppen in Unternehmungen regulieren. Andererseits bezeichnet Partizipation ein spezifisches, durch entsprechende institutionelle Strukturen ermöglichtes *Handeln* eines definierten Personenkreises. Wenn von Partizipation die Rede ist, kann somit ein Strukturmerkmal von Organisationen oder eine bestimmte Klasse von innerorganisationalen Handlungen gemeint sein.

Partizipation als institutionelle Struktur Als ein strukturelles Moment der Unternehmensorganisation steht Partizipation für Institutionen, die die unternehmensinterne Kommunikation und Zusammenarbeit steuern, indem sie den

¹Dem Begriff der *betrieblichen* Partizipation wird im Folgenden das Betriebsverständnis Gutenbergs zugrunde gelegt, das die Unternehmung als einem Wirtschaftsbetrieb explizit einschließt. Dieses Betriebsverständnis ist von der juristischen Unterscheidung zwischen Unternehmen und Betrieb abzugrenzen, wonach Betriebe als Teileinheiten von Unternehmen aufzufassen sind. Folglich kann sich der hier verwendete Begriff der betrieblichen Partizipation auch auf Vorgänge beziehen, die aus juristischer Sicht der Unternehmensebene zuzuordnen wären (vgl. hierzu Kap. 2.3).

Beschäftigten eine Teilhabe an Entscheidungen ermöglichen, die sonst exklusiv in den Kompetenzbereich der Unternehmensführung fallen. Hierbei kann es sich um verbriefte Rechte, Verträge oder organisatorische Regeln handeln, die es den Beschäftigten erlauben, Einfluss auf innerbetriebliche Entscheidungsprozesse zu nehmen. Als Institution ist Partizipation ein Merkmal der sozialen Struktur einer Organisation und gehört zu den Rahmenbedingungen, unter denen die Organisationsmitglieder handeln sowie eigene Vorstellungen und Interessen artikulieren können.

Partizipation als Handlung Auf der Handlungsebene steht Partizipation für ein spezifisches Handeln der Beschäftigten, das sich durch die aktive Nutzung vorhandener Beteiligungsmöglichkeiten äußert. Partizipation meint in diesem Fall die tatsächliche Teilnahme von Beschäftigten an unternehmensinternen Entscheidungsvorgängen oder Willensbildungsprozessen. Partizipation als Handlung ist grundsätzlich gebunden an die strukturellen bzw. institutionellen Gegebenheiten, die ein Partizipieren überhaupt gestatten. Dementsprechend ist auch nicht jede Einflussnahme auf Entscheidungen als Partizipation zu begreifen. Statt dessen beschränkt sich der Partizipationsbegriff ausschließlich auf die *institutionalisierte* Entscheidungsbeteiligung von Beschäftigten. Informelle Formen der Einflussnahme auf betriebliche Entscheidungsprozesse werden von ihm nicht erfasst.

Zum Verhältnis von Struktur- und Handlungsaspekt der Partizipation

Auch wenn innerhalb der Beteiligungsdiskussion nicht immer explizit zwischen dem Struktur- und dem Handlungsaspekt von Partizipation differenziert wird, ist es hilfreich, beide analytisch auseinander zu halten. In struktureller Hinsicht kann Partizipation bedeuten, den Mitarbeitern oder ihren Vertretern in bestimmten Angelegenheiten Beteiligungsrechte einzuräumen, wie beispielsweise Informationsrechte, Anhörungsrechte oder auch das Recht auf gleichberechtigte Mitentscheidung (vgl. Kap. 2.1.2 und 2.3.1). Die Existenz solcher Rechte – hierbei ist es prinzipiell unerheblich, ob sie gesetzlichen Ursprungs sind oder freiwillig vereinbart wurden – sagt allerdings noch nichts darüber aus, ob sie von den Berechtigten auch in Anspruch genommen werden. Grundsätzlich ist es möglich, dass die Partizipanden von ihren Beteiligungsrechten keinen Gebrauch machen und sich die formale Partizipationsstruktur in dem Handeln der Beteiligten überhaupt nicht widerspiegelt. Die Beschäftigten wären *beteiligt, ohne sich zu beteiligen*.

2.1.2 Dimensionen

Die Entscheidungsbeteiligung von Beschäftigten kann in vielfältiger Weise erfolgen, was sich an den zahlreichen, in der betrieblichen Praxis mehr oder weniger stark verbreiteten Partizipationsformen zeigt (vgl. Kap. 2.6.1). In der einschlägigen Literatur werden diverse Dimensionen und Unterscheidungsmerkmale angeführt, um die verschiedenen Ausprägungen der Beschäftigtenpartizipation systematisch voneinander abgrenzen und klassifizieren zu können. Im Einzelnen lässt sich Partizipation differenzieren nach

- direkten und indirekten Beteiligungsformen,
- konsultativen und delegativen Ansätzen,
- dem Grad ihrer Formalisierung,
- dem Partizipationsgrad,
- dem Gegenstand,
- der sozialen Reichweite,
- der Dauer und
- dem Zeitpunkt der Beteiligung.

Mit Hilfe dieser Unterscheidungskriterien ist es möglich, einzelne Partizipationsformen in einem mehrdimensionalen Raum zu verorten. Parallelen und Unterschiede zwischen den empirischen Erscheinungsformen können auf diese Weise herausgearbeitet und differenzierte Aussagen über deren spezifischen Voraussetzungen und Wirkungen abgeleitet werden.

Direkte und indirekte Partizipation

Grundlegend ist die Differenzierung zwischen der direkten und der indirekten Partizipation (Wilpert 1998: 54 ff.). Mit der *direkten Partizipation* ist die unmittelbare Teilhabe bzw. Teilnahme von Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen gemeint, die ohne Vermittlung durch eine spezielle Repräsentationsinstanz stattfindet. Sie bezieht sich zumeist auf tätigkeitsbezogene Entscheidungen sowie auf Fragen der Arbeitsplatzgestaltung, an denen die Beschäftigten aktiv mitwirken dürfen oder sollen. Bei der *indirekten Partizipation* hingegen sind die einzelnen Arbeitnehmer nicht unmittelbar in die Entscheidungen eingebunden, statt dessen erfolgt die Beteiligung über (gewählte) Vertreter. Weil die unmittelbare Teilnahme am betrieblichen Entscheidungsprozess lediglich einem kleinen Kreis von Mitarbeitern vorbehalten ist, die

in Vertretung der übrigen Belegschaft handeln, wird diese Form der Beteiligung auch als *repräsentative Partizipation* bezeichnet (vgl. Gill/Krieger 1999; Strauss 1998: 26). Repräsentative Formen der Entscheidungsbeteiligung existieren in Deutschland hauptsächlich im Rahmen der gesetzlichen Mitbestimmung; grundsätzlich sind sie aber auch im Bereich der rechtlich nicht geregelten Partizipation anzutreffen. So finden sich in der betrieblichen Praxis vielfältige Beispiele für repräsentative Beteiligungsmodelle, die unabhängig von gesetzlichen Vorgaben in Unternehmungen eingeführt worden sind. Dabei handelt es sich oftmals um unternehmerische Versuche, Alternativen zur betrieblichen Mitbestimmung zu etablieren. Mangels gesetzlich geregelter und einklagbarer Rechte verfügen die eingesetzten Vertretungsorgane allerdings über deutlich geringere Mitwirkungsmöglichkeiten und Einflusschancen als es bei Betriebsräten der Fall ist (vgl. Conrad et al. 2003).

Konsultative und delegative Partizipation

In Bezug auf die direkte Partizipation kann zwischen delegativen und konsultativen Formen unterschieden werden (vgl. Sisson 2000: 1). Bei der *konsultativen Partizipation* räumt das Management den Beschäftigten die Möglichkeit ein, ihre Einschätzungen zu arbeitsbezogenen Fragen hervorzubringen, behält sich aber das Recht vor, die Entscheidung letztlich selbst zu treffen. Demgegenüber zeichnet sich die *delegative Partizipation* dadurch aus, dass die Beschäftigten bestimmte Entscheidungsrechte übertragen bekommen, die sonst ausschließlich beim Management liegen. Hierbei werden Entscheidungsbefugnisse zwischen Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern im Voraus aufgeteilt; es handelt sich um eine „Form der Vorwegkoordination“ (Schanz 2000: 628), die sich entweder aus der jeweiligen Stellenbeschreibung ergibt oder im Rahmen von zeitlich begrenzten Projekten erfolgt. In diesem Fall werden Entscheidungsbefugnisse zur Erfüllung spezifischer Aufgaben an rangniedrigere Beschäftigte abgetreten, wobei die Entscheidungsautorität häufig durch formale Mandate begrenzt wird (vgl. Bowen/Lawler 1992). Mitarbeiter erhalten die Befugnis, innerhalb eines abgegrenzten Kompetenzbereiches selbstständig Entscheidungen zu treffen, ohne diese mit ihren Vorgesetzten absprechen zu müssen. Gleichzeitig wird ihnen die Verantwortung für ihre Entscheidungen übertragen. Die Delegation von Entscheidungsbefugnissen ist damit ein Moment der Entscheidungsdezentralisation, die unmittelbar mit der innerbetrieblichen Arbeitsteilung verknüpft ist (vgl. Drumm 2004).

Grad der Formalisierung

Unterscheiden lässt sich die Partizipation von Mitarbeitern weiterhin nach dem Grad ihrer Formalisierung (vgl. Strauss 1998; Cotton et al. 1988; Dachler/Wilpert 1978). Hierbei geht es um die Frage, ob die Partizipation durch Betriebsvereinbarungen, tarifvertragliche Regelungen oder gesetzliche Vorgaben formell festgelegt ist oder auf einseitige Angebote des Managements zurückgeht, die prinzipiell jederzeit revidiert werden können.² Im Extremfall kann die Beteiligung der Beschäftigten auf rein informeller Basis erfolgen, wie es für die partizipative Führung durch Vorgesetzte typisch ist (vgl. Likert 1961), die ihre unterstellten Mitarbeiter unabhängig von betrieblichen Führungsgrundsätzen oder Direktiven der Geschäftsführung an den eigenen Entscheidungen teilhaben lassen. Der Formalisierungsgrad ist für die Bewertung betrieblicher Beteiligungsmöglichkeiten insofern bedeutsam, als die Einflusschancen der Arbeitnehmer unter anderem von der institutionellen Absicherung der Partizipationsangebote abhängen. Es ist davon auszugehen, dass mit einer zunehmenden Formalisierung der betrieblichen Beteiligungsstrukturen die Chance der Beschäftigten wächst, ihre Interessen einzubringen und Entscheidungen in ihrem Sinne zu beeinflussen. Dies gilt vor allem dann, wenn die Bedingungen der Beteiligung klar definiert sind und die Einbeziehung der Mitarbeiterinteressen nicht vom Wohlwollen des Managements oder der jeweiligen Vorgesetzten abhängt.

Partizipationsgrad

Mit dem Partizipationsgrad ist das Ausmaß gemeint, in dem Einfluss auf den Verlauf und Ausgang von betrieblichen Entscheidungen genommen werden kann (vgl. Blumberg 1968). Er beschreibt, wie stark die Beschäftigten in die Entscheidungsprozesse eingebunden sind und lässt sich als ein Kontinuum darstellen, das von fehlenden Mitspracherechten bis zur völligen Autonomie der Beschäftigten reicht.

Die Beteiligungsform mit dem niedrigsten Partizipationsgrad ist die *informationale Beteiligung*. Sie beinhaltet die Unterrichtung der Beschäftigten über

²Eine andere Auffassung vertritt Schanz (2000: 627), der den Partizipationsbegriff exklusiv auf freiwillig vereinbarte Regelungen zur Entscheidungsbeteiligung bezieht. Im Folgenden wird allerdings das weiter gefasste Partizipationsverständnis zugrunde gelegt, das rechtlich kodifizierte Beteiligungsmöglichkeiten ebenso einschließt, wie freiwillig getroffene Regelungen zur Entscheidungsbeteiligung.

getroffene oder anstehende Managemententscheidungen, teilweise steht sie aber auch für das Recht der Beschäftigten, zu bestimmten betrieblichen Entscheidungen Auskünfte von der Unternehmensleitung zu verlangen. Im ersten Fall verfügen die Beteiligten über ein passives Informationsrecht, im zweiten Fall liegt ein aktives Informationsrecht vor (vgl. Drumm 2005: 46).

Die nächste Stufe bilden die *Anhörungs- und Vorschlagsrechte*. Sie räumen den Beschäftigten die Möglichkeit ein, vor anstehenden Entscheidungen ihre eigenen Standpunkte und Interessen darzulegen bzw. dem Management Vorschläge zu unterbreiten, worüber eine Entscheidung zu erzielen ist oder wie in einer bestimmten Frage entschieden werden sollte. Da es im Ermessensbereich des Managements liegt, wie mit den artikulierten Interessen und Vorschlägen der Beschäftigten umgegangen wird, ob also die vorgetragenen Standpunkte bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden oder nicht, ist der Partizipationsgrad hier ebenfalls als gering zu bewerten.

Bei der *gleichberechtigten Mitentscheidung* werden die Entscheidungen gemeinsam von Management und Beschäftigten getroffen. Die Voraussetzung für eine abschließende Entscheidung ist, dass eine einvernehmliche Lösung erzielt wurde, die von beiden Seiten getragen wird. Eine Steigerung stellen *Vetorechte* dar, mit denen Entscheidungen des Managements blockiert werden können, wenn sie nicht den eigenen Interessen entsprechen.

Der maximale Partizipationsgrad ist bei einer vollständigen *Autonomie* der Beschäftigten erreicht. Von Autonomie wird gesprochen, wenn Mitarbeiter bzw. Arbeitsgruppen innerhalb ihres Aufgabenbereiches selbstständig und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen können. Ihnen werden in der Regel ganzheitliche Aufgaben übertragen, die sie eigenverantwortlich erfüllen sollen. Die Autonomie bezieht sich dabei auf die Festlegung der einzelnen Aufgabenschritte, die Wahl der Lösungswege und den Einsatz der Arbeitsmittel, also allgemein auf die Art und Weise, wie die Arbeit verrichtet wird.

Bei der gesetzlichen Mitbestimmung reichen die Partizipationsgrade von Unterrichts-, Anhörungs- und Beratungsrechten bis hin zu erzwingbaren Mitbestimmungsrechten, wie Zustimmungs- und Initiativrechten (vgl. Niedenhoff 2005b: 25).

Gegenstand der Beteiligung

Wie hoch der Partizipationsgrad im Einzelfall ist, richtet sich vor allem nach dem Gegenstand der Beteiligung (vgl. Cotton et al. 1988; Miller/Monge 1986) oder dem „Partizipationsbereich“ (Greifenstein et al. 1989: 344). Damit ist die

Frage angesprochen, worüber entschieden wird bzw. an welchen Arten von Entscheidungen die Beschäftigten teilhaben sollen. Das Spektrum an betrieblichen Beteiligungsgegenständen ist breit und „beginnt bei der Möglichkeit, selbständig und verantwortlich darüber entscheiden zu können, welche Arbeitsschritte zur Erfüllung einer eng umrissenen Arbeitsaufgabe als jeweils nächste nötig sind und reicht dann von der Einbeziehung in Veränderungsprozesse bis hin zur Beteiligung an der Diskussion und Entscheidungsfindung über zukünftige Strategien der Produktion“ (Pekruhl 2001: 63 f.). Diese Vielfalt korrespondiert mit einer Vielzahl an Versuchen, mögliche Gegenstandsbe-
reiche der Mitarbeiterpartizipation zu identifizieren und zu klassifizieren (vgl. z. B. Sashkin 1984; Greifenstein et al. 1989). Beschäftigte können demnach beteiligt werden an

- der Vorgabe und Kontrolle von Zielen,
- Entscheidungen über Mitteleinsätze,
- der Erarbeitung von Problemlösungen,
- der Gestaltung des organisationalen Wandels,
- der Arbeitsplanung,
- der Planung des Arbeitsplatzwechsels,
- Entscheidungen über die Beschaffung von Geräten und Werkzeugen,
- der Lohngestaltung,
- Entscheidungen zu Personalfragen oder
- an der Wahl von Vorgesetzten.

In den letzten Jahren ist darüber hinaus eine Tendenz zur direkten Partizipation an der Arbeitszeitgestaltung festzustellen. Anstatt starre und verbindliche Anwesenheitszeiten arbeitsvertraglich festzulegen, werden Beschäftigte zunehmend an der betrieblichen Arbeitszeitorganisation beteiligt, wie es etwa das Konzept der Vertrauensarbeitszeit (vgl. Böhm et al. 2004; Haipeter et al. 2002; Hoff 2002) vorsieht. Nach diesem Konzept können die Beschäftigten selbst über die Lage und Spanne ihrer täglichen Arbeitszeit bestimmen und gewinnen letztlich eine größere Autonomie darüber, wann sie ihre Arbeitsaufgaben erfüllen. Den Beschäftigten soll die größere Zeitautonomie erlauben, berufliche und außerberufliche Anforderungen besser miteinander zu vereinbaren. Wie Barret (2004) am Beispiel eines kleinen Softwareunternehmens zeigt, lässt sich die Gewährung von Zeitautonomie vom Management aber auch strategisch einsetzen, um die Kreativitätspotentiale der Beschäftigten optimal zu erschließen: „Time autonomy was also a strategy management

used to allow employees to develop their ideas for creating the best possible product“ (Barret 2004: 787).

Unabhängig von den gesetzlichen Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates bei personalpolitischen Entscheidungen ist es weiterhin denkbar, Beschäftigte an bestimmten personalwirtschaftlichen Entscheidungen zu beteiligen, indem sie etwa in Personalauswahlprozesse oder in die Planung und Gestaltung von Maßnahmen zur Personalentwicklung einbezogen werden (vgl. Berthel 2000: 190 f. und 228). Bei der Personalauswahl wäre es möglich, Mitglieder der Stammebelegschaft als Beobachter in Assessment-Centern einzusetzen und so an der Beurteilung der Stellenkandidaten zu beteiligen. Im Falle der Personalentwicklung kann Partizipation dazu beitragen, das Wissen von Beschäftigten bei der Festlegung von Entwicklungszielen und der Auswahl geeigneter Schulungsmaßnahmen zu nutzen.

Ebene der Partizipation

Die Partizipation von Mitarbeitern kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Schanz (2000: 628) unterscheidet zwischen der Basispartizipation, der Leitungspartizipation und der lateralen Partizipation. Die *Basispartizipation* steht für eine Beteiligung auf der Ebene des einzelnen Arbeitsplatzes oder der Arbeitsgruppe und umfasst unmittelbar tätigkeits- und stellenbezogene Entscheidungen. Mit der *Leitungspartizipation* ist die Beteiligung an Entscheidungen gemeint, die die Gesamtorganisation betreffen. Hierbei handelt es sich um die Einbindung von Beschäftigten in die Unternehmenspolitik im weitesten Sinne. Eine Beteiligung an unternehmenspolitischen Fragen kann bedeuten, „daß die Organisationsmitglieder einen zureichenden Einblick in die Rahmenbedingungen, den Stellenwert und die Entwicklungsperspektive des eigenen Tätigkeitsbereichs gewinnen, und daß andererseits die Möglichkeit besteht, als fachliche Spezialisten und sozial Betroffene folgenreiche Entscheidungsprozesse auf höheren Unternehmensebenen mit zu beeinflussen“ (Kadritzke 1997: 135). Bei der *lateralen Partizipation* handelt es sich schließlich um die Teilhabe an Gremienentscheidungen, wie sie im Rahmen von abteilungs- und hierarchieübergreifenden Projektgruppen und Ausschüssen erfolgt.

Im Hinblick auf die gesetzliche Mitbestimmung werden drei Ebenen unterschieden: Die Ebene der unmittelbaren Mitwirkung von Arbeitnehmern bei personellen oder arbeitsplatzbezogenen Angelegenheiten, die Ebene des Betriebsrates sowie die Ebene des Aufsichtsrates (vgl. auch Niedenhoff 2005b: 24). Nach der von Schanz (2000) vorgenommenen Ebenenunterscheidung wä-

ren die beiden letztgenannten Mitbestimmungsebenen Teil der Leitungspartizipation und damit einer einzigen Partizipationsebene zuzuordnen.

Obwohl die Ebene der Partizipation praktisch unmittelbar mit der Frage verknüpft ist, an welchen Entscheidungen die Beschäftigten beteiligt werden (sollen), kann sie als eine eigenständige Dimension betrachtet werden. Verdeutlichen lässt sich dies am Beispiel der partizipativen Arbeitsplatzgestaltung, die einerseits durch basispartizipatorische Verfahren erfolgen kann, indem Stelleninhaber unmittelbar an der individuellen Gestaltung ihres Arbeitsplatzes mitwirken dürfen. Andererseits ist eine partizipativ angelegte Arbeitsplatzgestaltung aber auch im Rahmen der Leitungspartizipation möglich, wenn Beschäftigte bei der Erarbeitung von allgemeinen betrieblichen Richtlinien zur Arbeitsplatzgestaltung beteiligt werden. Der Gegenstandsbereich ist in beiden Fällen identisch, selbst wenn die Beteiligung auf verschiedenen Ebenen stattfindet und mit hoher Wahrscheinlichkeit zu voneinander abweichenden Entscheidungsergebnissen führt.

Soziale Reichweite der Partizipation

Mit der sozialen Reichweite der Partizipation sind zwei verschiedene Aspekte angesprochen. Zum einen bezieht sie sich auf den Kreis jener Mitarbeiter, die an betrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligt sind. Hier steht die Frage im Vordergrund, welchem Personenkreis Partizipationsmöglichkeiten eröffnet werden, ob also sämtliche Mitarbeiter oder nur Teile der Beschäftigten in den betreffenden Entscheidungsprozess eingebunden sind. Zum anderen bezieht sich die soziale Reichweite auf den Personenkreis, der von einer partizipativ getroffenen Entscheidung tangiert wird. In diesem Fall geht es um die sozialen Auswirkungen der unter Einbezug von Beschäftigten zustande gekommenen Entscheidungen. Die sozialen Auswirkungen stehen für gewöhnlich in einem engen Zusammenhang mit dem Gegenstand bzw. der Ebene der Beteiligung. So ist davon auszugehen, dass die Partizipation von Beschäftigten an strategischen Entscheidungen nach dem letztgenannten Verständnis eine größere Reichweite hat als die Beteiligung an Entscheidungen, die inhaltlich auf den einzelnen Arbeitsplatz beschränkt bleiben.

Dauer der Partizipation

Eine weitere, in den einschlägigen Arbeiten zur Partizipation allerdings kaum beachtete Dimension ist der Zeitraum der Beteiligung. So lassen sich die Par-

tizipationsangebote danach unterscheiden, ob sie dauerhaft bestehen oder ob sie zeitlich begrenzt sind, indem die Beschäftigten nur temporär und punktuell in bestimmte Entscheidungsvorgänge eingebunden werden. Beispiele für eine zeitlich beschränkte Beteiligung sind Ideenwettbewerbe, einmalige Mitarbeiterbefragungen oder Anhörungen zu einer singulären Frage, in der eine Entscheidung unmittelbar ansteht. Die Institutionalisierung eines betrieblichen Vorschlagswesens, Qualitätszirkel, kontinuierliche Verbesserungsprozesse oder partizipativ angelegte Formen der Arbeitsgestaltung (s. Kap. 2.6.1) stehen hingegen für eine dauerhaft angelegte, unbefristete Partizipation von Mitarbeitern.

Zeitpunkt der Partizipation

Neben der Beteiligungsdauer stellt der Zeitpunkt, zu dem Beschäftigte in einen betrieblichen Entscheidungsvorgang einbezogen werden, ein weiteres zeitbezogenes Unterscheidungskriterium dar. Seine besondere Relevanz ergibt sich daraus, dass die Chance der Partizipanden, eine anstehende Entscheidung zu beeinflussen, maßgebend von dem Entscheidungsstadium abhängt, in dem sie (erstmalig) die Gelegenheit zur Einflussnahme erhalten.

Entscheidungsprozesse umfassen verschiedene Phasen und erlauben somit, den Beteiligungszeitpunkt variabel zu gestalten. Analytisch lassen sich Entscheidungsprozesse in fünf aufeinander folgende Phasen unterteilen. Nach Black/Gregersen (1997) handelt es sich dabei um:

1. die Identifikation des Entscheidungsproblems,
2. die Erarbeitung alternativer Lösungsmöglichkeiten für das Problem,
3. die Auswahl einer geeigneten Problemlösung,
4. die Implementierung der gewählten Lösung und
5. die Evaluation der ergriffenen Maßnahmen.

Je nachdem, in welchen dieser fünf Phasen die Beschäftigten beteiligt sind, variieren deren Chancen, den Entscheidungsprozess in ihrem Sinne zu beeinflussen und eigene Interessen durchzusetzen. Tendenziell sind ihre Einflusschancen umso größer, je früher sie sich einbringen können und in je mehr Entscheidungsstadien ihnen Mitwirkungsmöglichkeiten offen stehen.

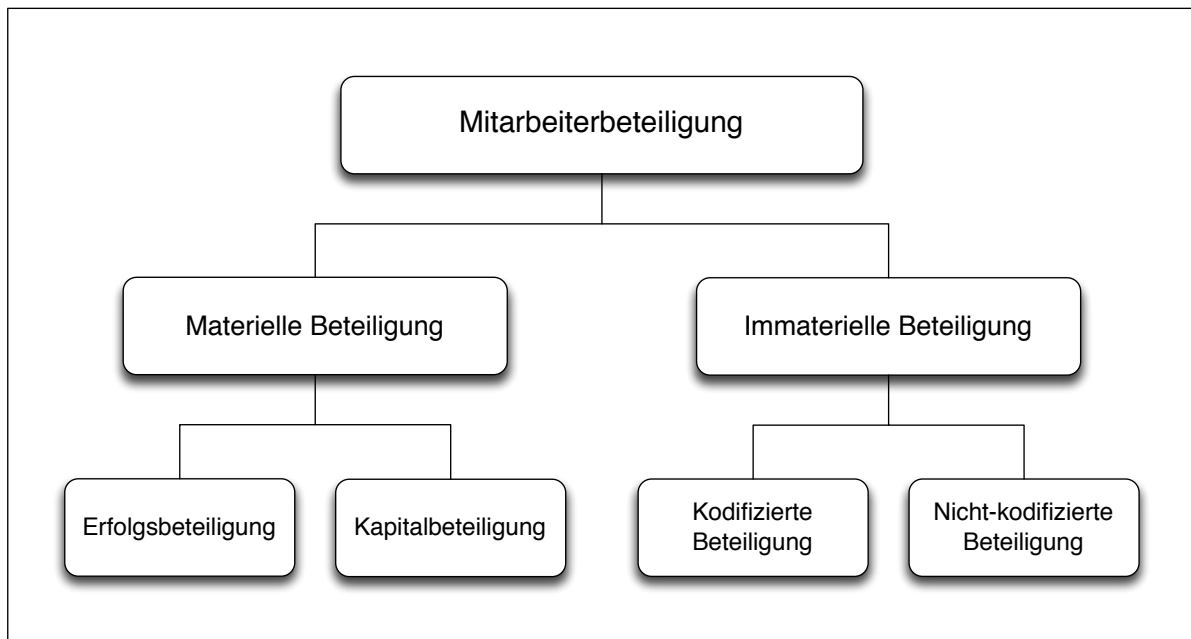


Abbildung 2.1: Grundlegende Arten der Mitarbeiterbeteiligung

2.2 Mitarbeiterbeteiligung

Der Partizipationsbegriff ist vom umfassenderen Konzept der Mitarbeiterbeteiligung abzugrenzen, das über die Entscheidungsbeteiligung von Beschäftigten deutlich hinaus geht. Als Sammelbezeichnung steht Mitarbeiterbeteiligung für unterschiedliche Beteiligungsarten und -formen, zu denen die immaterielle Beteiligung an betrieblichen Entscheidungsprozessen ebenso gehört, wie die materielle Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg oder Kapital der Arbeit gebenden Unternehmung (vgl. Schneider/Zander 2001). Einen Überblick über die grundlegenden Arten der Mitarbeiterbeteiligung gibt Abbildung 2.1.

Als Element der betrieblichen Anreizgestaltung bildet die Mitarbeiterbeteiligung ein strategisches Führungsinstrument, das zwar prinzipiell nicht neu ist (vgl. Gaugler 1997), in den letzten Jahrzehnten aber verstärkt an Bedeutung gewonnen hat und teilweise bereits zu einem festen Bestandteil moderner Unternehmensführung geworden ist (vgl. Voß et al. 2003; Schanz 2000: 617). Für Unternehmungen kann die Mitarbeiterbeteiligung sehr verschiedene Funktionen erfüllen. Ihre strategische Relevanz ergibt sich aus der Erwartung, mit ihrer Hilfe die Motivation und Leistungsorientierung der Beschäftigten zu steigern und eine Kongruenz von individuellen und organisationalen Zielen herzustellen. Als Einbindungs- bzw. Involvementstrategie (vgl. Conrad 1988)

stellt sie darauf ab, Beschäftigte zu Intrapreneuren zu machen, die unternehmerisch denken und ihr Arbeitshandeln selbstständig auf die Unternehmensziele ausrichten. Darüber hinaus wird Mitarbeiterbeteiligung als ein Instrumentarium betrachtet, um Beschäftigte – die vom betrieblichen Management zunehmend als strategisch relevante Wissensträger erkannt werden – mit ihren spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten an die Unternehmung zu binden. Vor diesem Hintergrund lassen sich Beteiligungsprogramme teilweise als flankierende Maßnahmen zum betrieblichen Wissensmanagement begreifen (vgl. Conrad/Hucker 2003). Neben der Erfüllung von Führungsfunktionen kann die materielle Mitarbeiterbeteiligung auch zur Flexibilisierung der Personalkosten beitragen und bildet damit einen zentralen Baustein des betrieblichen Personalkostenmanagements.

2.2.1 Materielle Beteiligung

Unter materieller Beteiligung wird die Gesamtheit der Formen verstanden, in denen Mitarbeiter über die Direktvergütung und die betrieblichen Sozial- und Zusatzleistungen hinaus an der sie beschäftigenden Unternehmung finanziell teilhaben. Als Ergänzung zu den klassischen Entgeltformen bildet die materielle Mitarbeiterbeteiligung ein fakultatives Element des materiellen Anreizsystems einer Unternehmung (vgl. Becker 1995: 41). Sie lässt sich als reine Kapital- oder Erfolgsbeteiligung praktizieren; möglich sind aber auch Kombinationen aus beiden Beteiligungsansätzen, die dann als investive Erfolgsbeteiligung oder „laboristische Kapitalbeteiligung“ (Schanz 2000: 638; Esser/Faltlhauser 1974) bezeichnet werden. Die materielle Mitarbeiterbeteiligung ist im Zusammenhang mit der betrieblichen Partizipation insofern relevant, als dass materielle und immaterielle Beteiligungsansätze in der Praxis vielfach kombiniert werden (vgl. Voß/Wilke 2003), auch wenn sie nicht zwingend voneinander abhängig sind. Werden Mitarbeiter am Unternehmenskapital beteiligt, können sich daraus bestimmte, gesellschaftsrechtlich verankerte Mitwirkungs- und Mitentscheidungsrechte ergeben, die über die betriebsverfassungsrechtlich verankerte Mitwirkung hinausgehen und Einflussmöglichkeiten auf unterschiedliche unternehmensbezogene Entscheidungen eröffnen.

Erfolgsbeteiligung

Eine Erfolgsbeteiligung liegt vor, wenn Mitarbeitern zusätzlich zu ihrem Gehalt ein Anteil am Unternehmenserfolg zugestanden wird. Erfolgsbeteiligung

gen sind grundsätzlich an einen Periodenerfolg gebunden, der je nach Beteiligungsziel an spezifischen Kriterien festgemacht werden kann. Die in der Praxis bedeutsamste Form der Erfolgsbeteiligung ist die *Gewinnbeteiligung* (vgl. Berthel 2000: 399), bei der die Beschäftigten einen bestimmten Anteil des erwirtschafteten Unternehmensgewinns erhalten. Je nachdem, wie der Unternehmensgewinn beziffert wird, können hier die Ausschüttungs-, die Substanz- und die Bilanzgewinnbeteiligung differenziert werden. Neben der Gewinnbeteiligung existieren mit der Ertrags- und der Leistungsbeteiligung weitere Typen der Erfolgsbeteiligung, die sich in unterschiedlichen Varianten umsetzen lassen (vgl. Schneider 2004; Schneider/Zander 2001).

Bei der *Ertragsbeteiligung* werden Mitarbeiter am Betriebs- oder Unternehmensertrag beteiligt, indem ihnen ein bestimmter Prozentsatz an der Differenz zwischen dem erzielten und einem zuvor definierten Referzertrag zugesprochen wird. In Abhängigkeit von der gewählten Ertragsart lässt sie sich in die Nettoertrags-, Wertschöpfungs-, Rohertrags- und Umsatzbeteiligung unterteilen.

Eine gewisse Sonderrolle unter den Erfolgsbeteiligungsformen nimmt die *Leistungsbeteiligung* ein. Sie setzt an der Steigerung betrieblicher Produktionsmengen oder der Reduzierung von Faktorverbräuchen an, für die Prämien gezahlt werden. Mögliche Varianten sind die Produktions-, die Produktivitäts- und die Kostenersparnisbeteiligung, bei denen Mitarbeiter Sonderzahlungen erhalten, wenn bestimmte Produktionsvorgaben überschritten werden, die Produktivität um ein bestimmtes Maß gesteigert werden konnte oder die Betriebs- und Produktionskosten gesenkt wurden (vgl. Schneider 2004: 716). Drumm zufolge handelt es sich hierbei genau genommen um einen Prämienlohn und nicht um eine Erfolgsbeteiligung (2005: 638). Er argumentiert, dass in diesem System selbst bei wirtschaftlichen Misserfolgen – zum Beispiel ausgewiesenen Verlusten – Erfolgsprämien an die Beschäftigten gezahlt werden. Unklar bleibt allerdings, weshalb Drumm sein Argument allein auf die Leistungsbeteiligung bezieht, da es prinzipiell auch auf die Ertragsbeteiligung zutrifft. „Auch hier kann es zu Zahlungszwängen kommen, ohne dass in der Gewinn- und Verlustrechnung der notwendige Spielraum vorhanden ist“ (Schneider/Zander 2001: 71).

Seit den 1990er Jahren wird verstärkt die Möglichkeit genutzt, die Gewährung und die Größe erfolgsbezogener Vergütungsbestandteile von der *Entwicklung des Unternehmenswertes* abhängig zu machen, wie es durch die Ausgabe von Stock Appreciation Rights oder virtuellen Aktien (Phantom-Stocks) geschieht (vgl. Schneider 2004: 718; Kramarsch 2004). Diese Beteiligungsform

steht allen börsennotierten Kapitalgesellschaften offen. Als Erfolgskriterium wird meist eine prozentuale Steigerung des eigenen Aktienkurses gegenüber einem bestimmten Referenzwert festgelegt. Als Referenzwert kann beispielsweise ein früherer Vergleichskurs der eigenen Aktie oder ein Indexwert über die Aktien vergleichbarer Unternehmungen herangezogen werden.

Kapitalbeteiligung

Bei der Kapitalbeteiligung sind abhängig Beschäftigte am Eigen- oder Fremdkapital der Arbeit gebenden Unternehmung beteiligt (vgl. Schmeisser 2004). Durch eine *Eigenkapitalbeteiligung* werden Mitarbeiter selbst zu Gesellschaftern der sie beschäftigenden Unternehmung, womit sie in der Regel auch die entsprechenden Gesellschafterrechte erhalten.³ Inwiefern eine Eigenkapitalbeteiligung sinnvoll und praktikabel ist, hängt neben den Beteiligungszielen im Wesentlichen von der Rechtsform der Gesellschaft ab. Obgleich die Eigenkapitalbeteiligung prinzipiell allen Unternehmungen offen steht, ist sie wegen gesellschafts- und steuerrechtlicher Beschränkungen praktisch nur für Kapitalgesellschaften und Genossenschaften interessant. Typischerweise ist die Eigenkapitalbeteiligung von Beschäftigten in Aktiengesellschaften anzutreffen, wo sie über die Ausgabe von Belegschaftsaktien auf relativ einfache Weise umgesetzt werden kann. In Gesellschaften mit beschränkter Haftung lässt sich die Eigenkapitalbeteiligung hingegen nur mit relativ hohem Aufwand realisieren, weshalb sie hier eher selten anzutreffen ist. Nach Schätzungen von Schneider/Zander (2001) liegt in Deutschland die Anzahl der GmbHs, die diese Art der Mitarbeiterbeteiligung praktizieren, insgesamt bei weniger als 50 Unternehmungen.

Anders als bei der Eigenkapitalbeteiligung treten die Beschäftigten bei der *Fremdkapitalbeteiligung* nicht als Gesellschafter, sondern lediglich als Gläubiger der sie beschäftigenden Gesellschaft in Erscheinung. Zu den klassischen Formen der Fremdkapitalbeteiligung gehören das Mitarbeiterdarlehen und die Mitarbeiterschuldverschreibung. Beim Mitarbeiterdarlehen stellen Beschäftigte ihrer Unternehmung für einen festgelegten Zeitraum eine bestimmte Geldsumme zur Verfügung, die nach dem Überlassungszeitraum verzinst zurückgezahlt wird. Als Gläubiger verfügen die beteiligten Mitarbeiter über keine gesetzlichen Informations- oder Beteiligungsrechte. Da die Mitarbeiterbetei-

³ Auch von dieser Regel gibt es Ausnahmen, wie das Beispiel der stimmrechtlosen Vorzugsaktie zeigt.

ligung über Mitarbeiterdarlehen nicht an eine spezifische Gesellschaftsform gebunden ist, kann sie grundsätzlich in allen Unternehmungen praktiziert werden. Anders verhält es sich bei der Mitarbeiterschuldverschreibung bzw. Obligation, die auf Unternehmungen mit Zugang zum Kapitalmarkt beschränkt ist und sich daher ausschließlich für Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien (KGaA) anbietet. Bei Mitarbeiterschuldverschreibungen handelt es sich um festverzinsliche Wertpapiere, die von den Beschäftigten zu einem festgelegten Kurswert erworben werden können. Schuldverschreibungen beinhalten zum Teil eine Gewinnbeteiligung und lassen sich mit dem Recht versehen, sie in Aktien umwandeln zu können. In diesem Fall wird von Wandelobligationen gesprochen.

Die genannten Varianten der Eigen- und der Fremdkapitalbeteiligung werden ergänzt durch verschiedene *Mischformen*, die steuerrechtlich wie Fremdkapitalbeteiligungen behandelt werden, sonst aber den Beteiligungen am Eigenkapital zuzurechnen sind. Sie werden daher auch als *eigenkapitalähnliche Beteiligungen* bezeichnet (vgl. Schneider/Zander 2001: 149). Beispiele sind die stille Gesellschaft oder Genussrechte.

Bei der stillen Gesellschaft leisten die beteiligten Mitarbeiter eine Einlage, die in das Vermögen des Geschäftsinhabers übergeht. Die stillen Gesellschafter sind im Gegenzug am Unternehmenserfolg finanziell beteiligt und haben gegenüber der Geschäftsleitung bestimmte Informations- und Kontrollrechte. Hierzu zählt insbesondere das Recht auf Bilanzprüfung. Weitergehende Rechte, wie die Mitwirkung an der Geschäftsführung, sind bei diesem Beteiligungsmodell nicht vorgesehen.

Genussrechte stellen eine Form der Kapitalbeteiligung dar, mit der die Genussrechtsinhaber zumeist an Gewinn- und Verlust der Unternehmung beteiligt sind, ohne über Gesellschafterrechte zu verfügen. Anders als bei der stillen Beteiligung steht ihnen somit nicht das Recht auf Prüfung der Bilanzen zu.

Mischtypen

Neben der Einführung einer reinen Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung besteht die Möglichkeit, beide Beteiligungsansätze miteinander zu verbinden. Anstatt die Erfolgsanteile direkt an die Beschäftigten auszuzahlen, lassen sie sich beispielsweise durch Umwandlung in Mitarbeiter-Kapitalanteile in die Unternehmung reinvestieren. Die Erfolgsbeteiligung dient dann der Finanzierung dieser Kapitalanteile, die sonst üblicherweise von den Beschäftigten käuflich erworben werden.

Einen in Deutschland relativ jungen Mischtypen aus Erfolgs- und Kapitalbeteiligung stellen die Aktienoptionspläne dar. Anfangs vorwiegend als Vergütungsinstrument für Vorstandsmitglieder und Führungskräfte eingesetzt (vgl. Korn 2000), sind Aktienoptionen später auch zur materiellen Beteiligung breiter Mitarbeiterkreise eingesetzt worden. Vorreiter waren hier allem Unternehmungen der New Economy, die dieses Instrument früh für sich genutzt haben (vgl. Conrad et al. 2003). Mit der Ausgabe von Aktienoptionen erhalten Mitarbeiter das Recht, nach Ablauf einer gesetzlichen Sperrfrist eine definierte Anzahl an Gesellschaftsaktien zu einem vorab festgelegten Ausübungspreis zu erwerben, wenn bestimmte Erfolgskriterien erfüllt worden sind (vgl. Achleitner/Bassen 2001: 682; Bellgardt 1999). Der Ausübungspreis orientiert sich meist am Börsenkurs der Unternehmung zum Zeitpunkt der Optionsvergabe (vgl. Ettinger 1999: 7). Die Möglichkeit zur Optionsausübung ist in der Regel zeitlich begrenzt und an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Häufig wird die Ausübungsmöglichkeit von der Aktienkursentwicklung abhängig gemacht, für die ein Minimalziel vorgegeben wird, das in einer bestimmten Zeit zu erreichen ist. Die Beschäftigten erhalten die Optionen kostenlos und gehen keinerlei Verpflichtung ein, sie zu einem späteren Zeitpunkt auszuüben. Sind nach Ablauf der Sperrfrist die Ausübungsbedingungen erfüllt, können die Optionsinhaber Unternehmensaktien zum Ausübungspreis erwerben und die Wertdifferenz zum aktuellen Aktienkurs realisieren. Durch die Optionsausübung werden die Beschäftigten zu Miteigentümern der Gesellschaft.

Ein weiterer Mischtyp aus Kapital- und Erfolgsbeteiligung bilden die Wandelschuldverschreibungen. Im Unterschied zu den Aktienoptionen handelt es sich bei Wandelschuldverschreibungen um verzinsliche, auf einen bestimmten Nennwert lautende Anleihen (vgl. Achleitner/Bassen 2001: 682; Ettinger 1999: 55). Der Erwerb solcher Anleihen geht mit dem Recht einher, nach Ablauf einer Sperrfrist Gesellschaftsaktien zu beziehen oder die Anleihen umzutauschen (vgl. Achleitner/Wichels 2000: 14). Voraussetzung für die Wandlung der Anleihen in Aktien ist eine bestimmte Kurssteigerung der Unternehmensaktien, sodass auch hier eine Eigenkapitalbeteiligung der Beschäftigten von der Erfüllung bestimmter Erfolgskriterien abhängig gemacht wird. Ist das vorgegebene Kursziel erreicht, können die berechtigten Mitarbeiter den Differenzbetrag zwischen dem aktuellen Aktienkurs und dem Nennwert der Wandelschuldverschreibungen realisieren. Wenn das Kursziel in der vorgesehenen Zeit hingegen nicht erreicht wird, verfällt das Bezugsrecht. Es verbleibt dann lediglich die Möglichkeit, sich den Nennwert der Anleihen auszahlen zu lassen und die angefallenen Zinserträge einzustreichen.

2.2.2 Immaterielle Beteiligung

Als Oberbegriff steht immaterielle Beteiligung für das gesamte Spektrum an Möglichkeiten und Verfahren, Beschäftigte in organisationsbezogene Entscheidungsprozesse einzubinden. Das Konzept der immateriellen Beteiligung schließt das zuvor dargestellte Partizipationsverständnis ein, geht aber noch deutlich darüber hinaus. Anders als der enger gefasste Partizipationsbegriff beinhaltet es auch sämtliche Informations-, Mitsprache- und Kontrollmöglichkeiten, die sich aus einer materiellen Teilhabe an der Unternehmung ergeben.

Werden Beschäftigte am Gesellschaftskapital der Arbeit gebenden Unternehmung beteiligt, verfügen sie je nach Beteiligungsmodell über bestimmte immaterielle Beteiligungsrechte, die ihnen als Miteigentümer gesellschaftsrechtlich zustehen. Dies ist etwa der Fall, wenn die Angestellten einer Aktiengesellschaft über Belegschaftsaktien an der Unternehmung finanziell beteiligt sind und ihnen somit entsprechende Aktionärsrechte zustehen, wie Auskunftsrechte oder das Stimmrecht bei der Hauptversammlung. Gleiches gilt analog für allen andere Varianten der Eigenkapitalbeteiligung oder der eigenkapitalähnlichen Beteiligung, die mit gesetzlich vorgeschriebenen Informations- und Kontrollrechten der Gesellschafter verbunden sind (vgl. Schneider/Zander 2001).

Während derartige Rechte vom Konzept der immateriellen Beteiligung mit erfasst werden, bezieht sich der Begriff der Partizipation lediglich auf jene Beteiligungsangebote, die unabhängig von etwaigen materiellen Teilhaberschaften existieren. Nach diesem Verständnis beinhaltet Partizipation ausschließlich Beteiligungsmöglichkeiten von Mitarbeitern in ihrer *Rolle als abhängig Beschäftigte*; sie umfasst nicht die besonderen Teilhaberechte, die aus einer materiellen Mitarbeiterbeteiligung resultieren und den Beschäftigten in ihrer Rolle als Mitgesellschafter zustehen (vgl. auch Pendleton 2001: 106).

2.3 Mitbestimmung

Unter Mitbestimmung werden die gesetzlich fixierten Partizipationsrechte von Arbeitnehmern oder deren Vertretern an unternehmerischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen verstanden, die sich als eine strukturelle Beschränkung der Dispositionsbefugnisse von Unternehmern über die Arbeitskraft darstellen (vgl. Keller 1999: 79; Küpper 1992: 1408). Im Unterschied zum weiter gefassten Begriff der Partizipation wird der Mitbestimmungsbe-

griff ausschließlich auf die geltenden Rechtsnormen bezogen (vgl. Osterloh 1992: 1392). Zusammen mit der Tarifautonomie bildet die Mitbestimmung eine wichtige Säule der deutschen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung (vgl. Wächter 2004: 1240). Zu den auffälligsten Merkmalen des deutschen Mitbestimmungsmodells gehört das „hohe Maß der Verrechtlichung“ (Müller-Jentsch 1997: 197), das dem Staat eine wichtige Rolle bei der Regulierung innerbetrieblicher Konflikte zwischen dem Arbeitgeber- und dem Arbeitnehmerlager zuweist. So werden den Arbeitnehmern durch die gesetzlichen Regelungen zur Mitbestimmung relativ umfangreiche Mitsprache- und Mitwirkungsmöglichkeiten bei Entscheidungen auf der Betriebs- und der Unternehmensebene eröffnet.

Mit der betrieblichen Mitbestimmung und der Unternehmensmitbestimmung existieren in Deutschland zwei Ausprägungen gesetzlicher Beteiligungsrechte, die der Arbeitnehmerseite unterschiedliche Einflussmöglichkeiten bei organisationalen Entscheidungen eröffnen. Im ersten Fall handelt es sich um die Festschreibung direkter Partizipationsrechte bei personellen oder arbeitsplatzbezogenen Angelegenheiten sowie die Institutionalisierung von besonderen Repräsentationsorganen der Beschäftigten, die die Arbeitnehmerinteressen gegenüber der Geschäftsleitung vertreten sollen. Im zweiten Fall handelt es sich um die Entsendung von Arbeitnehmervertretern großer deutscher Kapitalgesellschaften in die Unternehmensorgane Aufsichtsrat und Vorstand (vgl. Streeck 2004b).

2.3.1 Betriebliche Mitbestimmung

Bei der betrieblichen Mitbestimmung geht es darum, einseitige, strukturell bedingte Machtbefugnisse der Arbeitgeber zu begrenzen, indem in den Betrieben repräsentative, über Mandatsträger vermittelte Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer bei wichtigen sozial- und wirtschaftspolitischen Entscheidungen institutionalisiert werden (vgl. Keller 1999: 81). Hierzu erhalten die Beschäftigten das Recht, Vertreter aus den eigenen Reihen in ein gesondertes Vertretungsgremium zu wählen, das zur Wahrung ihrer Interessen abgestufte Rechte bei verschiedenen personellen, sozialen und wirtschaftlichen Angelegenheiten des Betriebes hat. Neben dieser indirekt-repräsentativen Beteiligung sieht die betriebliche Mitbestimmung zudem direkte Partizipationsrechte bei Angelegenheiten vor, die die Arbeitnehmer persönlich betreffen.

Die betriebliche Mitbestimmung stützt sich im Wesentlichen auf die Vorschriften des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG), mit denen die Beteili-

gung und Interessenrepräsentation der Beschäftigten geregelt werden. In Ergänzung zum Betriebsverfassungsgesetz ist 1988 das Sprecherausschussgesetz (SprAuG) in Kraft getreten, das gesonderte Beteiligungsrechte für die Gruppe der leitenden Angestellten fest schreibt, um den spezifischen Interessen des mittleren Managements Rechnung zu tragen. Speziell für den Öffentlichen Dienst wurden zudem das Bundespersonalvertretungsgesetz sowie die Personalvertretungsgesetze der Länder geschaffen, in denen die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Bundes- und Landesbediensteten geregelt sind. Da sich die folgenden Betrachtungen primär auf die Mitbestimmung in erwerbswirtschaftlichen Betrieben richten, wird auf die Personalvertretungsgesetze im Folgenden nicht weiter eingegangen.

Betriebsverfassungsgesetz

Das Betriebsverfassungsgesetz regelt die Mitbestimmung von Arbeitnehmern bei verschiedenen betrieblichen Angelegenheiten und räumt den Beschäftigten hauptsächlich indirekt-repräsentative, in bestimmten Belangen auch direkte Partizipationsrechte ein.

Die gesetzlichen Vorschriften zur *direkten* Beteiligung sind in ihrem Regelungsumfang relativ stark beschränkt und beinhalten primär Unterrichts-, Auskunfts- und Anhörungsrechte in unmittelbar personenbezogenen Angelegenheiten (§§ 81 ff. BetrVG). Zu den direkten Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten gehören das Recht, Stellung zu Maßnahmen des Arbeitgebers zu nehmen, die sie persönlich betreffen oder das Recht, dem Arbeitgeber Vorschläge zur Gestaltung ihres Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufes zu unterbreiten. Weiterhin stehen den Beschäftigten verschiedene Auskunftsrechte zu, die sich auf die Berechnung und Zusammensetzung ihres Gehaltes, die Beurteilung ihrer Leistungen und auf ihre beruflichen Perspektiven beziehen. Auch wird den Beschäftigten das Recht eingeräumt, die eigene Personalakte einzusehen und sich bei den jeweils zuständigen Stellen zu beschweren, wenn sie sich vom Arbeitgeber oder anderen Arbeitnehmern benachteiligt oder ungerecht behandelt fühlen.

Der Großteil der betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten ist hingegen nur in der Form der *repräsentativen* Partizipation wirksam. Das Betriebsverfassungsgesetz gewährt den Arbeitnehmern von Betrieben mit mindestens fünf fest angestellten Beschäftigten das Recht, einen Betriebsrat zu wählen. Zu dessen allgemeinen Aufgaben gehört es, die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten und Tarifvereinbarungen zu kontrollieren und die Inter-

essen sämtlicher Arbeitnehmer des Betriebes zu vertreten (vgl. Frick 2004). Das Gesetz benennt zudem die Voraussetzungen, unter denen Betriebsräte einzurichten sind, regelt die Modalitäten und den Ablauf von Betriebsratswahlen, legt die Zusammensetzung und Struktur der Betriebsräte fest und definiert deren besonderen Aufgaben, Befugnisse und Pflichten.

Die gesetzlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten erstrecken sich auf soziale, personelle und wirtschaftliche Angelegenheiten des Betriebes. Je nach Entscheidungsgegenstand sind die Rechte der Beschäftigten oder ihrer Vertreter gegenüber der Geschäftsleitung abgestuft, wobei grundsätzlich zwischen Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechten zu unterscheiden ist. Der Begriff der *Mitwirkung* steht für Beratungs-, Anhörungs- und Unterrichtsrechte. Hierbei handelt es sich um Beteiligungsformen, die den Arbeitgeber nicht daran hindern, eigene Entscheidungen gegen den Willen der Beschäftigten durchzusetzen (vgl. Kißler 1992: 41). Unter *Mitbestimmung* werden demgegenüber erzwingbare Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer(-vertretungen) verstanden. Zu diesen zählen Initiativrechte, das Recht auf gleichberechtigte Mitentscheidung oder Widerspruchsrechte (vgl. auch Niedenhoff 2005b: 25).

Am weitesten reichen die Beteiligungsrechte der Arbeitnehmerseite bei *sozialen Angelegenheiten*, bei denen der Betriebsrat über zahlreiche erzwingbare Mitbestimmungsrechte verfügt (§ 87 I BetrVG). Sofern keine entsprechenden gesetzlichen oder tariflichen Regelungen bestehen, hat der Betriebsrat unter anderem mitzubestimmen bei

- Fragen der Betriebsordnung und des Arbeitnehmerverhaltens,
- der Arbeitszeitgestaltung,
- der Urlaubsplanung,
- der Ausgestaltung und Verwaltung betrieblicher Sozialeinrichtungen,
- Fragen der Lohngestaltung, wie die Festlegung von Entlohnungsgrundsätzen und die Ausgestaltung neuer Entlohnungsformen, sowie
- Grundsätzen über das betriebliche Vorschlagswesen oder die Durchführung von Gruppenarbeit.

Beteiligungsrechte bei sozialen Angelegenheiten beziehen sich aber auch auf den Arbeitsschutz und den betrieblichen Umweltschutz, wo der Betriebsrat Informations- und Mitwirkungsrechte hat, ohne über echte Mitbestimmungsrechte im Sinne der Mitentscheidung zu verfügen.

Weniger weitreichend als im Bereich der sozialen Angelegenheiten sind die Rechte des Betriebsrates bei *personellen Angelegenheiten*. Die gesetzlich ver-

brieften Mitbestimmungsmöglichkeiten erstrecken sich hier auf personalpolitische Grundsätze und Richtlinien im Bereich

- der Personalplanung,
- der betrieblichen Aus- und Weiterbildung,
- der innerbetrieblichen Stellenausschreibung,
- der Erstellung von Auswahlrichtlinien für Einstellungen, Versetzungen oder Ein- und Umgruppierungen,
- der Verwendung von Personalfragebögen und
- der Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze.

Zum Teil erfordern Maßnahmen in den genannten Angelegenheiten eine Zustimmung des Betriebsrates. Dies gilt beispielsweise für den Inhalt von Personalfragebögen, für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze und für Richtlinien über die Personalauswahl. Zudem verfügt der Betriebsrat über Mitspracherechte bei personellen Einzelmaßnahmen, wie Einstellungen, Kündigungen, Versetzungen oder Umgruppierungen. In Betrieben mit mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern muss der Arbeitgeber den Betriebsrat vor jeder der genannten Maßnahmen über die Hintergründe und Konsequenzen unterrichten und von diesem die erforderliche Zustimmung einholen. In begründeten Fällen kann der Betriebsrat Widerspruch gegen die Entscheidung des Arbeitgebers einlegen, etwa wenn die Maßnahme gegen geltendes Recht verstößt, tarifvertraglichen oder betrieblichen Vereinbarungen widerspricht, den betreffenden Arbeitnehmer in ungerechtfertigter Weise benachteiligen würde oder falls der begründete Verdacht besteht, dass anderen Beschäftigten durch die Maßnahme nicht zu rechtfertigende Nachteile entstehen (§ 99 BetrVG).

Am geringsten sind die Mitbestimmungsmöglichkeiten bei *wirtschaftlichen Angelegenheiten* des Betriebes, die sich im Wesentlichen auf Unterrichtsrechte beschränken. In Betrieben mit mehr als einhundert ständig beschäftigten Mitarbeitern ist ein drei- bis siebenköpfiger Wirtschaftsausschuss einzurichten, dessen personelle Zusammensetzung vom Betriebsrat bestimmt wird und dem mindestens ein Betriebsratsmitglied angehören muss. Die Aufgabe des Wirtschaftsausschusses besteht darin, wirtschaftliche Angelegenheiten mit dem Unternehmer zu beraten und den Betriebsrat entsprechend zu informieren. Der Wirtschaftsausschuss ist vom Unternehmer rechtzeitig und umfassend über die wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Personalplanung in Kenntnis zu setzen (§§ 106 f. BetrVG).

Sind im Betrieb mindestens 20 wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt, stehen dem Betriebsrat verschiedene Beteiligungsrechte bei Betriebsänderungen zu. So ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet, den Betriebsrat rechtzeitig und umfassend über geplante Betriebsänderungen, die mit erheblichen Folgen für die Belegschaft oder Teile der Beschäftigten verbunden sind, zu benachrichtigen und die Planungen mit dem Betriebsrat zu beraten. Weitere Mitwirkungsrechte des Betriebsrates bei wirtschaftlichen Angelegenheiten beziehen sich auf die Erstellung eines Sozialplanes, mit dem Nachteile von Arbeitnehmern durch betriebliche Restrukturierungen abgemildert werden sollen.

Neben den genannten Rechten schreibt das BetrVG verschiedene Pflichten des Betriebsrates gegenüber dem Betrieb und der Geschäftsleitung vor. Hierunter fallen vor allem die Friedens- und Einigungspflicht. So darf ein Betriebsrat weder Arbeitskämpfmaßnahmen ausrufen, noch zu solchen auffordern. In seiner Funktion als intermediäre Institution zwischen Management und Beschäftigten (vgl. Müller-Jentsch 1997: 280 ff.; 1999: 293 f.) hat der Betriebsrat nicht nur den Interessen der Arbeitnehmer zu dienen, sondern ist im Rahmen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber grundsätzlich dem Wohle der Unternehmung als ganzer verpflichtet. Damit kommt dem Betriebsrat die Aufgabe zu, zwischen beiden Seiten zu vermitteln und bei Interessenkonflikten Lösungen herbeizuführen, die von den Konfliktparteien gemeinsam getragen werden. Bei mitbestimmungspflichtigen Angelegenheiten ist er vom Gesetzgeber angewiesen, eine Einigung mit der Geschäftsleitung zu erzielen. Wird auf dem Verhandlungswege keine einvernehmliche Lösung erzielt, entscheidet eine in solchen Fällen zu bildende Einigungsstelle, die zu gleichen Anteilen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zusammengesetzt ist und der eine neutrale Person – üblicherweise handelt es sich um einen hauptamtlichen Arbeitsrichter – vorsteht.

Sprecherausschussgesetz

Eine besondere Form der betrieblichen Mitbestimmung, die den spezifischen Interessen des mittleren Managements Rechnung tragen soll, wird durch das 1988 verabschiedete Sprecherausschussgesetz geregelt. Das Regelungswerk ist mit dem Ziel erlassen worden, die Belange von leitenden Angestellten durch ein gesondertes Gremium vertreten zu lassen. Ebenso wie der Betriebsrat hat der Sprecherausschuss mit dem Arbeitgeber vertrauensvoll und unter Beachtung der geltenden Tarifverträge zum Wohl seiner Klientel und des Betriebes zusammenzuarbeiten.

Das Sprecherausschussgesetz findet in Betrieben Anwendung, in denen wenigstens zehn Personen eine leitende Funktion haben. Wann eine Leitungsfunktion vorliegt, ist an gesetzlich klar definierte Kriterien gebunden. Sie wird für Personen angenommen, die zur selbstständigen Einstellung und Entlassung von im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmern befugt sind, Generalvollmacht oder Prokura besitzen oder regelmäßig Aufgaben wahrnehmen, die für den Bestand und die Entwicklung des Betriebs bzw. der Unternehmung relevant sind.

2.3.2 Unternehmensmitbestimmung

Die Unternehmensmitbestimmung steht für die Entsendung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat von Kapitalgesellschaften und ermöglicht den Beschäftigten, Einfluss auf grundlegende Unternehmensentscheidungen zu nehmen. Die Funktion des Aufsichtsrates besteht darin, den Unternehmensvorstand zu bestellen und die Geschäftsführung zu überwachen. Hierzu hat er den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag des Vorstandes über die Verwendung des Bilanzgewinns zu prüfen. Zu seinen weiteren Aufgaben gehört es, der Hauptversammlung über das Geschäftsjahr zu berichten und die Gesellschaft gegenüber dem Vorstand zu vertreten.

Durch die Entsendung von Vertretern in den Aufsichtsrat erhält die Arbeitnehmerseite relativ weitreichende Mitbestimmungsrechte auf der Ebene der Unternehmensleitung. Rechtliche Grundlage sind das Mitbestimmungsgesetz (MitbestG), das Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG) und das Montan-Mitbestimmungsgesetz (MontanMitbestG). Von diesen Rechtsquellen ausgehend können drei Varianten der Unternehmensmitbestimmung unterschieden werden, die jeweils auf spezifische Unternehmenstypen anzuwenden sind.

Drittelbeteiligungsgesetz

In Kapitalgesellschaften, in Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit sowie in Wirtschafts- und Erwerbsgenossenschaften mit in der Regel mehr als 500 Beschäftigten wird die Mitbestimmung im Aufsichtsrat durch das DrittelbG geregelt, sofern sie keinem anderen Mitbestimmungsgesetz unterliegen. Von der Unternehmensmitbestimmung grundsätzlich nicht erfasst sind Tendenzunternehmen und Religionsgemeinschaften sowie deren karitative und erzieherische Einrichtungen. Das DrittelbG sieht eine unterparitätische Beteiligung der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat vor, der sich zu einem Drittel aus Ar-

beitnehmervertretern und zu zwei Dritteln aus Vertretern der Anteilseigner zusammensetzt. Die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat werden von den Beschäftigten der Unternehmung in freier, gleicher und geheimer Wahl nach den Prinzipien der Mehrheitswahl gewählt. Die Aufstellung der Kandidaten, die nicht unbedingt Beschäftigte der Unternehmung sein müssen⁴, erfolgt auf der Grundlage von Wahlvorschlägen der Betriebsräte und der Arbeitnehmer.

Mitbestimmungsgesetz von 1976

In Kapitalgesellschaften und Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften mit in der Regel mehr als 2 000 Beschäftigten wird die Mitbestimmung der Arbeitnehmer auf Unternehmensebene durch das Mitbestimmungsgesetz von 1976 geregelt. Das Gesetz schreibt eine paritätische Besetzung des Aufsichtsrates mit Vertretern der Arbeitnehmer und der Anteilseigner vor, womit der Arbeitnehmerseite eine deutlich stärkere Position auf der Unternehmensebene eingeräumt wird, als es nach dem Drittelbeteiligungsgesetz der Fall ist. Gleichzeitig erhalten die Gewerkschaften und die Gruppe der leitenden Angestellten verbindlich geregelte Einflussmöglichkeiten, indem ihnen eine feste Anzahl an Aufsichtsratssitzen zugestanden wird. So sind die Aufsichtsratssitze der Arbeitnehmerseite von einem Vertreter der leitenden Angestellten und – je nach Unternehmensgröße – von zwei bis drei Gewerkschaftsvertretern zu besetzen.

Ein ausgeglichenes Stimmenverhältnis zwischen der Anteilseigner- und der Arbeitnehmerseite besteht trotz paritätischer Zusammensetzung des Aufsichtsrates allerdings nicht:

„Ein ‚leichtes Übergewicht‘ ... der Anteilseignerseite ergibt sich aus dem Stichtentscheid durch den Aufsichtsratsvorsitzenden (§ 29 II MitbestG), der nicht gegen den Willen der Anteilseigner gewählt werden kann (§ 27 II MitbestG). Bei Stimmengleichheit kann er eine zweite Stimme abgeben und damit zu Gunsten der Anteilseignerseite das Patt überwinden“ (Junker 2004: 728).

Wegen des doppelten Stimmrechts des Aufsichtsratsvorsitzenden, bei dem das besondere Wahlverfahren sicherstellt, dass dieser aus der Gruppe der Kapitalvertreter stammt, liegt kein echtes paritätisches Stimmenverhältnis im Aufsichtsrat vor. Insofern kann hier allenfalls von einer Quasi-Parität gesprochen werden, da es der Arbeitnehmerseite allein nicht möglich ist, Entscheidungen des Aufsichtsrates zu verhindern.

⁴Ist nur ein Arbeitnehmervertreter zu wählen, muss dieser in einem dem Unternehmen zugehörigen Betrieb beschäftigt sein.

Im Jahr 2004 fielen nach Angaben der Hans-Böckler-Stiftung 746 Unternehmungen unter die Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes. Diese setzten sich aus 353 Aktiengesellschaften, 343 Gesellschaften mit beschränkter Haftung sowie 50 Unternehmungen mit einer anderen Rechtsform zusammen.

Montan-Mitbestimmungsgesetz

Einen Sonderfall nimmt in Deutschland die Montan-Mitbestimmung ein, die auf Unternehmungen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie Anwendung findet, sofern diese in der Regel mindestens 1 000 Personen beschäftigen.

Die Montan-Mitbestimmung bildete nach dem zweiten Weltkrieg den Ausgangspunkt für die bundesdeutsche Mitbestimmungsgesetzgebung und stellt die weitestgehende Form der Unternehmensmitbestimmung dar. Wie auch das Mitbestimmungsgesetz von 1976 sehen die Rechtsvorschriften zur Montan-Mitbestimmung eine paritätische Zusammensetzung des Aufsichtsrates aus Vertretern der Arbeitnehmer und der Gesellschafter vor. Eine Besonderheit gegenüber dem Mitbestimmungsgesetz besteht darin, dass auch die Zusammensetzung des Unternehmensvorstandes geregelt wird. Nach dem Montan-Mitbestimmungsgesetz muss dem Unternehmensvorstand ein Arbeitsdirektor angehören, der von der Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder zu bestellen ist.

Mittlerweile spielt die Montan-Mitbestimmung nur noch eine untergeordnete Rolle. Die Zahl der Unternehmungen, die in den Geltungsbereich des Montan-Mitbestimmungsgesetzes fallen, ist von anfangs 105 auf 45 im Jahr 1996 gesunken (vgl. Oetker 2004: 1257). Die von diesem Gesetz erfassten Unternehmungen machen damit nur noch einen kleinen Teil der mitbestimmten Kapitalgesellschaften aus.

2.3.3 Europäische Mitbestimmung

Die beschriebenen, auf nationalen Rechtsvorschriften basierenden Formen der Mitbestimmung werden ergänzt durch verschiedene europäische Mitbestimmungsregelungen, mit denen eine Harmonisierung der Mitbestimmung in solchen Unternehmungen angestrebt wird, die in mehreren EU-Staaten vertreten sind.

Europäischer Betriebsrat

Im September 1994 wurde die EU-Richtlinie 94/45/EG über die Einführung von Europäischen Betriebsräten erlassen, die mit dem Gesetz über Europäische Betriebsräte (EBRG) zum 1. November 1996 in deutsches Recht umgesetzt worden ist (vgl. Schmidt 2004: 891 f.). Ziel der Richtlinie ist es, das Recht auf eine grenzübergreifende Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in EU-weit tätigen Unternehmungen und Unternehmungsgruppen zu fördern. Hierzu wurde die Institution des Europäischen Betriebsrates geschaffen, der in Unternehmungen oder Konzernen mit mindestens 1 000 Beschäftigten eingesetzt werden kann, die mit jeweils 150 oder mehr Beschäftigten in wenigstens zwei EU-Staaten vertreten sind. Der Europäische Betriebsrat ist in wirtschaftlichen Angelegenheiten zuständig, die mindestens zwei Betriebe oder Unternehmen in verschiedenen EU-Mitgliedsstaaten betreffen.

Die Richtlinie über die Einführung Europäischer Betriebsräte sieht den Einsatz eines besonderen Verhandlungsgremiums der Arbeitnehmerseite vor, das sich mit der Unternehmungs- oder Konzernleitung über die Rechte des zu bildenden Europäischen Betriebsrat einigen muss. Bei der Festlegung der grenzübergreifenden Unterrichtungs- und Anhörungsrechte der Arbeitnehmer besteht grundsätzlich Gestaltungsfreiheit. Hierbei ist es den Beteiligten prinzipiell auch gestattet, auf die Errichtung eines zentralen Vertretungsorgans der Arbeitnehmer zu verzichten, wenn eine Unterrichtung und Konsultation der Beschäftigten in anderer Form vorgesehen ist (vgl. Oetker 2005a: 2). Für den Fall, dass sich die Verhandlungsparteien nicht einigen, wird eine Mindestausstattung des Europäischen Betriebsrats mit Mitbestimmungsrechten verlangt. Das zwingend vorgeschriebene Mitbestimmungsniveau ist allerdings vergleichsweise niedrig. Anders als der Betriebsrat nach dem deutschen Betriebsverfassungsgesetz verfügt der Europäische Betriebsrat in diesem Fall über keine echten Mitbestimmungsrechte, sondern ist lediglich mit Informations- und Konsultationsrechten ausgestattet. Diese beinhalten, dass er mindestens einmal im Jahr über die Entwicklung der Geschäftslage zu unterrichten und auf Verlangen anzuhören ist. Zudem ist er über außergewöhnliche, nicht vorhersehbare Umstände, die für die Beschäftigten von Belang sind, durch die Unternehmensleitung zu informieren. Stärkere Rechte, wie Initiativ-, Zustimmungs- oder Vetorechte, sind in der Richtlinie nicht vorgesehen.

Nach Angaben der Hans-Böckler-Stiftung fallen 1 865 Unternehmungen in der Europäischen Union unter die Richtlinie für Europäische Betriebsräte. Im Jahr 2002 hatte rund ein Viertel der insgesamt 398 deutschen Unternehmungen

gen, die die Voraussetzungen für die Einrichtung eines Europäischen Betriebsrates erfüllen, ein solches Gremium gebildet.

Mitbestimmung in Europäischen Aktiengesellschaften

Seit Oktober 2004 besteht in Deutschland die Möglichkeit, Kapitalgesellschaften in der Rechtsform der Europäischen Aktiengesellschaft (*Societas Europaea*, SE) zu gründen. Die rechtliche Grundlage bildet das Gesetz über die Gründung der Europäischen Aktiengesellschaft (SEBG), mit dem die am 11. März 2002 verabschiedete europäische Richtlinie 2002/14/EG in nationales Recht umgesetzt wurde.

Auch wenn die SE nicht originär zu den mitbestimmten Gesellschaftsformen gehört, hat die Gründung einer solchen Gesellschaft durchaus Implikationen für die Mitbestimmung auf der Unternehmensebene (vgl. Henssler 2005: 333 ff.; Rieble 2006: 2216 f.). Schließen sich Unternehmungen aus verschiedenen EU-Staaten zu einer SE zusammen, müssen sich die Leitungen der beteiligten Gesellschaften mit einem Verhandlungsgremium der Arbeitnehmer auf ein Mitbestimmungsmodell verständigen. Ähnlich wie bei der Festlegung der Mitbestimmungsrechte eines Europäischen Betriebsrates besteht hier prinzipiell Gestaltungsfreiheit. Der Gesetzgeber benennt lediglich verschiedene Regelungsgegenstände, auf die sich die Vereinbarungen beziehen sollen, überlässt die inhaltliche Ausgestaltung aber den Verhandlungsparteien. Wenn zwischen den Verhandlungsparteien keine Einigung erzielt wird, greift eine gesetzliche Auffangvorschrift, nach der automatisch die weitestgehende Mitbestimmungsregelung zu übernehmen ist, unter die eine der involvierten Gründungsgesellschaften fällt.

Einen Überblick über die in Deutschland existierenden Mitbestimmungsarten und die ihnen zugrunde liegenden Gesetze gibt Tabelle 2.1.

2.3.4 Mitbestimmungsregelungen im europäischen Vergleich

In der Diskussion über die Mitbestimmung wird oftmals die Einzigartigkeit des deutschen Mitbestimmungsmodells betont, mit dem die Bundesrepublik eine Sonderstellung im internationalen Kontext einnehmen würde. Nicht selten wird vom „deutschen Sonderweg der Mitbestimmung“ (z. B. BDA/BDI 2004; Rebhahn 2004; Säcker 2004) gesprochen, den Mitbestimmungskritiker als einen entscheidenden Nachteil für den hiesigen Wirtschaftsstandort anführen (vgl. Neubürger 2004). Unter anderem wird befürchtet, dass die gelten-

Art der Mitbestimmung	Betriebliche Mitbestimmung	Unternehmensmitbestimmung	Europäische Mitbestimmung
Ebene der Mitbestimmung	Betriebsrat Jugend- und Auszubildendenvertretung Sprecherausschuss	Aufsichtsrat Vorstand	Europäischer Betriebsrat
Rechtsgrundlagen	Betriebsverfassungsgesetz Personalvertretungsgesetz Sprecherausschussgesetz	Montan-Mitbest.-Gesetz Montanmitbestimmungsergänzungs- und -fortgeltungsgesetz Mitbestimmungsgesetz Drittelbeteiligungsgesetz	Gesetz über Europäische Betriebsräte

Tabelle 2.1: Mitbestimmungsarten in Deutschland

den Mitbestimmungsregelungen deutsche Unternehmungen in ihrer Flexibilität und Handlungsfähigkeit einschränken und ausländische Investoren von einem finanziellen Engagement in Deutschland abhalten könnten. Nachteile für deutsche Unternehmungen werden auch bei Zusammenschlüssen zu Europäischen Aktiengesellschaften gesehen, weil im Falle einer Nicht-Einigung auf ein gemeinsames Mitbestimmungsmodell die am weitesten gehenden Mitbestimmungsregelungen greifen (vgl. Niedenhoff 2005a). Bei der Suche nach Partnern für grenzüberschreitende Fusionen könnten heimische Unternehmungen – so die häufig geäußerte Befürchtung – benachteiligt werden, weil im Zweifelsfall ihre weitreichenden Mitbestimmungsregelungen in die zu bildende SE eingehen würden.

Ein Vergleich mit der Mitbestimmungspraxis anderer europäischer Staaten zeigt allerdings, dass die deutschen Mitbestimmungsregelungen im Prinzip keineswegs einzigartig sind (vgl. Höpner 2004; Kluge 2005). In den meisten Mitgliedsstaaten der Europäischen Union finden sich gesetzliche Vorgaben zur Arbeitnehmermitbestimmung, die dem deutschen Modell teilweise stark ähneln. Dies gilt für die Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene wie auch die Mitbestimmung auf Unternehmensebene, auch wenn letztere in Deutschland insgesamt stärker ausgeprägt ist als anderswo in Europa.

Regelungen zur betrieblichen Mitbestimmung von Arbeitnehmern sind innerhalb der Europäischen Union keine Ausnahme, geschweige denn eine deutsche Eigenart. Unterschiede zeigen sich aber bei der Zusammensetzung und den Befugnissen der Vertretungsorgane, die unterschiedlich weit reichen und sich zum Teil auf verschiedene Gegenstandsbereiche erstrecken. In Dänemark, den Niederlanden, Österreich und Schweden sind die Vertretungsorgane mit ähnlich starken Rechten ausgestattet wie die deutschen Betriebsräte. Eine mittlere Mitbestimmungsintensität herrscht in Belgien, Finnland, Frankreich und Griechenland vor, wohingegen die Einflussmöglichkeiten der Vertretungsorgane in den angelsächsischen Ländern sowie in Italien und Spanien eher schwach ausgeprägt sind (vgl. Höpner 2004: 349 f.).

In dreizehn EU-Staaten ist die Bildung von Vertretungsorganen vorgesehen, die ausschließlich aus Arbeitnehmern des betreffenden Betriebes gebildet werden. In Belgien, Dänemark und Irland setzen sich die Gremien nicht nur aus Vertretern der Arbeitnehmerseite zusammen, sondern sind grundsätzlich auch mit Arbeitgebervertretern besetzt. Kombinationen dieser beiden Ansätze finden sich in Frankreich und Luxemburg. Hier sieht der Gesetzgeber eine gemischte Zusammensetzung der Vertretungsorgane ab einer definierten Betriebsgröße vor. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Staaten, in denen

	reine Arbeitnehmervertretung	gemischte Arbeitnehmervertretung	gewerkschaftliche Vertretung
Belgien	—	•	•
Dänemark	—	•	•
Deutschland	•	—	—
Estland	•	—	•
Finnland	—	—	•
Frankreich	von 5–49 AN	ab 50 AN	—
Griechenland	•	—	—
Großbritannien	—	—	•
Irland	—	•	•
Italien	—	—	•
Lettland	•	—	—
Litauen	•	—	—
Luxemburg	bis 150 AN	ab 150 AN	—
Niederlande	•	—	—
Österreich	•	—	—
Polen	—	—	•
Portugal	•	—	—
Schweden	—	—	•
Slowakei	•	—	—
Spanien	•	—	—
Tschechien	—	—	•
Ungarn	•	—	—
Gesamt	13	5	11

Tabelle 2.2: Formen betrieblicher Mitbestimmung in der EU

Quelle: Niedenhoff 2005a: 5

die Repräsentation der Arbeitnehmerinteressen über eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft erfolgt (s. Tabelle 2.2).

Ein ähnliches Bild wie im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung zeigt sich bei der Unternehmensmitbestimmung, die von Kritikern oft als deutsches Spezifikum dargestellt wird, das dem hiesigen Wirtschaftsstandort beträchtliche Wettbewerbsnachteile bescheren würde. Tatsächlich ist es aber auch in anderen europäischen Staaten nicht ungewöhnlich, Arbeitnehmervertreter in die obersten Leitungs- oder Kontrollorgane großer Unternehmungen zu entsenden (s. Tabelle 2.3).

In Österreich, den Niederlanden und einem Großteil der neuen osteuropäischen EU-Mitgliedsstaaten ist ein dualistisches System aus geschäftsführendem Vorstand und kontrollierendem Aufsichtsrat anzutreffen, wie es auch in

Deutschland praktiziert wird (vgl. Altmeyer 2002: 64, Höpner 2004: 350). Die meisten dieser Staaten schreiben die Entsendung von Arbeitnehmervertretern in den Aufsichtsrat vor und räumen damit der Arbeitnehmerseite grundlegende Mitwirkungsrechte auf der Unternehmensebene ein. In Österreich sind die Aufsichtsräte zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertretern besetzt und verfügen über klar definierte Mitbestimmungsrechte. Der Gesetzgeber hat hier eine Reihe an zustimmungspflichtigen Geschäften für den Aufsichtsrat festgelegt, was in Deutschland nicht der Fall ist. In den Niederlanden dürfen Aktionäre, Betriebsrat und Aufsichtsrat der Hauptversammlung jeweils ein Drittel der Mitglieder des Aufsichtsrates zur Wahl vorschlagen, womit die Beschäftigten zumindest auf die Konstitution des Aufsichtsratsgremiums Einfluss üben können. Auch die Mehrzahl der neuen Mitgliedsstaaten der EU, die sich für die zweigliedrige Unternehmensverfassung entschieden haben, sieht eine Entsendung von Arbeitnehmervertretern in die meist drittelparitätisch zusammengesetzten Aufsichtsräte vor. Eine Ausnahme bildet Slowenien, wo in Unternehmen ab 1 000 Beschäftigten eine paritätische Besetzung der Aufsichtsräte erfolgt.

Die anderen europäischen Staaten praktizieren ein monistisches System der Unternehmensführung, bei dem Leitungs- und Kontrollfunktionen von einem einzigen Gremium, dem so genannten Verwaltungsrat⁵, erfüllt werden (vgl. Schmidt 2004: 890; Altmeyer 2002: 64). Eine Besetzung des Verwaltungsrates mit Repräsentanten der Beschäftigten ist in den meisten Fällen nicht üblich. Ausnahmen bilden die skandinavischen Länder, aber auch Luxemburg, wo der Verwaltungsrat von Unternehmen ab 1 000 Beschäftigten zu einem Drittel mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen ist (vgl. Altmeyer 2003b: 71).

In Dänemark besteht der Verwaltungsrat zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern, die von den Beschäftigten gewählt werden (vgl. Rebhahn 2004). Schweden hingegen lässt die Arbeitnehmervertreter in den Verwaltungsräten von den Gewerkschaften bestimmen, die hier traditionell einen Organisationsgrad von über 80 % haben (vgl. Altmeyer 2003a). In privatwirtschaftlichen Unternehmen mit mindestens 25 Beschäftigten sind jeweils zwei voll stimmberechtigte Mitglieder in den Verwaltungsrat zu entsenden, ab 1 000 Mitarbeitern muss der Verwaltungsrat mit drei Arbeitnehmervertretern besetzt werden. Ähnliche Regelungen finden sich in Finnland und Norwegen, die sich eng am schwedischen Modell orientieren (vgl. Höpner 2004: 350; Altmeyer 2003a).

⁵In Großbritannien wird dieses Gremium als *Board of Directors*, in Frankreich als *Conseil d'administration* bezeichnet.

	keine Mit- bestimmung	Sitze ohne Stimmrecht	bis Drittel- beteiligung	> Drittel- beteiligung
Belgien	•	–	–	–
Dänemark	–	–	–	•
Deutschland	–	–	–	•
Estland	•	–	–	–
Finnland	–	–	•	–
Frankreich	–	•	–	–
Griechenland	•	–	–	–
Großbritannien	•	–	–	–
Irland	•	–	–	–
Italien	•	–	–	–
Lettland	•	–	–	–
Litauen	•	–	–	–
Luxemburg	–	–	•	–
Niederlande	–	–	•	–
Österreich	–	–	•	–
Polen	–	–	•	–
Portugal	•	–	–	–
Schweden	–	–	•	–
Slowakei	–	–	•	–
Slowenien	–	–	–	•
Spanien	•	–	–	–
Tschechien	–	–	•	–
Ungarn	–	–	•	–
Gesamt	10	1	9	3

Tabelle 2.3: Unternehmensmitbestimmung in der EU

Quelle: Höpner 2004: 378

In den privatwirtschaftlichen Unternehmungen Frankreichs sind die Mitbestimmungsmöglichkeiten auf der Unternehmensebene nur sehr schwach ausgeprägt und haben eher symbolischen Charakter (vgl. Altmeyer 2003b: 69). Die zwei bis vier Arbeitnehmervertreter im *Conseil d'administration* zählen nicht zu den ordentlichen Mitgliedern dieses Gremiums. Dementsprechend verfügen sie über keine Stimmrechte, sondern haben lediglich eine beratende Funktion. Anders stellt sich die Situation in verstaatlichten Unternehmungen dar, in denen die Verwaltungsräte zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern bestehen. Die Arbeitnehmervertreter werden auf Vorschlag der Gewerkschaften von der gesamten Belegschaft gewählt und haben im Verwaltungsrat ein volles Stimmrecht.

2.4 Empowerment

Eine spezifische, mit der Delegation eng verwandte Ausprägung von Partizipation ist das Empowerment von Beschäftigten. Es handelt sich hierbei um ein Konzept, das ursprünglich aus dem Bereich der psychosozialen Praxis stammt und Anfang der 1980er Jahre erstmals unter dem Aspekt des Human Resource Managements erörtert worden ist. Nachdem sich die Diskussion über das Mitarbeiter-Empowerment zunächst auf den angelsächsischen Sprachraum beschränkt hatte, ist dieses Thema in den 1990er Jahren auch in der deutschsprachigen Managementliteratur aufgegriffen worden (vgl. Beisheim 1999: 225), wo es vor allem unter Führungs- und Steuerungsgesichtspunkten behandelt wird.

Kerngedanke des Empowerments ist es, abhängig Beschäftigte zur selbstständigen und eigenverantwortlichen Ausführung ihrer Arbeitsaufgaben zu befähigen und Strukturen zu schaffen, die ein unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter ermöglichen. Dazu werden Befugnisse und Verantwortung vom Management an die Beschäftigten abgegeben, die in ihrem eigenen Arbeitsbereich selbstbestimmt handeln und über den Zugriff und die Verwendung von Ressourcen entscheiden sollen (vgl. Backes-Gellner et al. 2001: 553; Hartmann 1993). Selbstabstimmung und Autonomie am Arbeitsplatz sind damit zentrale Merkmale des Empowermentansatzes, mit dem letztlich der Versuch unternommen wird, eine unternehmerische Haltung der Beschäftigten zu fördern, die durch Verantwortungsübernahme, Prozessdenken und das Ablegen ihrer Arbeitnehmermentalität gekennzeichnet ist (vgl. Beisheim 1999: 228). Die Beschäftigten sollen zu Intrapreneuren bzw. zu „Unternehmern im Unternehmen“ gemacht werden, die ihr Arbeitshandeln selbst steuern und kontrollieren. Damit steht Empowerment in erster Linie für eine alternative Form der Unternehmenssteuerung, mit der betriebliche Organisations- und Steuerungskosten gesenkt sowie Motivations- und Kreativitätspotentiale der Beschäftigten freigesetzt werden sollen, um die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu fördern (vgl. Schreyögg 1999: 275). Im Unterschied zum übergeordneten Konzept der Partizipation, wo Beteiligung teilweise als Angebot an die Beschäftigten verstanden wird, in einem definierten Rahmen Einfluss auf bestimmte betriebliche Entscheidungen nehmen zu können, ist die Stoßrichtung des Empowerments eine andere. Die Einbindung von Beschäftigten in betriebliche Entscheidungsprozesse wird durch dieses Konzept nicht nur ermöglicht, sondern vom Management aktiv eingefordert und zu einem integralen Bestandteil der Arbeit gemacht. Von den Beschäftigten wird erwartet, eigene Ideen und Er-

fahrungen in die Arbeit einzubringen und gleichzeitig eine stärkere Verantwortung für ihre Tätigkeit zu übernehmen. Beim Empowerment geht es letztlich um nicht weniger als einen veränderten Umgang mit dem Produktionsfaktor Arbeit, der eine grundlegende Restrukturierung des Arbeitsprozesses beinhaltet und mit neuen Tätigkeits- und Rollenanforderungen an die Arbeitnehmer verbunden ist.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Empowerment von Beschäftigten lässt sich grob in zwei verschiedene Diskurse unterteilen, die sich auf unterschiedliche Aspekte dieses Konzeptes beziehen (vgl. auch Potterfield 1999).

2.4.1 Psychologisches Empowerment

In einer psychologischen Betrachtungsweise wird Empowerment vor allem als ein kognitiver Zustand der Beschäftigten aufgefasst, der die individuellen Erfahrungen und Einschätzungen widerspiegelt, selbstbestimmt agieren und eigene Entscheidungen in der Arbeit treffen zu können (vgl. Thomas/Velthouse 1990; Conger/Kanungo 1988). Um die individuumszentrierte Sicht auf das Thema herauszustellen, wird auch von psychologischem Empowerment gesprochen (vgl. Spreitzer 1995; 1996).

Thomas/Velthouse (1990) unterscheiden vier kognitive Elemente psychologischen Empowerments, die sie als *Meaning*, *Competence*, *Self-Determination* und *Impact* bezeichnen. Unter *Meaning* verstehen sie die Bedeutsamkeit, die der Arbeit vor dem Hintergrund eigener Wertvorstellungen und Zielsetzungen beigemessen wird. *Competence* meint den Glauben in die eigene Handlungsfähigkeit und fachliche Kompetenz, die zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben notwendig ist. *Self-Determination* steht für die individuelle Einschätzung, selbstbestimmt agieren und sich zwischen verschiedenen Handlungsalternativen entscheiden zu können. Mit *Impact* ist schließlich die subjektive Einschätzung gemeint, durch eigenes Handeln im Rahmen der Arbeit selbst etwas erreichen oder verändern zu können. Empowerment lässt sich in dieser Perspektive folglich nicht an objektiven Situationsmerkmalen festmachen, sondern steht für subjektive Zustände bzw. Kognitionen, die allerdings von strukturellen Bedingungen beeinflusst werden (vgl. Spreitzer 1996). Im Zentrum der psychologisch orientierten Empowerment-Ansätze steht damit die Frage, unter welchen Bedingungen sich die Beschäftigten als „empowered“ betrachten und das Gefühl haben, ihre Aufgaben selbst kontrollieren zu können und einer sinnvollen Tätigkeit nachzugehen.

In instrumenteller Hinsicht bedeutet psychologisches Empowerment nicht nur größere Autonomiespielräume zu gewähren, sondern vor allem auch die Motivation zum unternehmerischen Handeln zu fördern und die dazu erforderlichen Ressourcen bereitzustellen. Unter anderem geht es darum, den Beschäftigten das Gefühl zu vermitteln, an der Unternehmung beteiligt zu sein, Verantwortung zu tragen und für die Aufgabenerfüllung kompetent zu sein (vgl. Hardy/Leiba-O’Sullivan 1998: 464). Die erfolgreiche Implementierung des Empowermentkonzeptes setzt zudem voraus, dass die Beschäftigten über die Arbeitsmittel, Entscheidungsmöglichkeiten und Qualifikationen verfügen, die sie zur selbstständigen Aufgabenausführung und zur Erfüllung ihrer neuen Rollenanforderungen benötigen.

2.4.2 Strukturelles Empowerment

In einer zweiten, strukturalistischen Perspektive geht es um die Frage, inwiefern Empowerment – verstanden als eine Umverteilung von Entscheidungskompetenzen und als Befähigung zum autonomen Arbeitshandeln – durch die Struktur und Kultur der Organisation beeinflusst wird. Hierbei wird angenommen, dass Empowerment grundsätzlich an bestimmte organisationsstrukturelle und -kulturelle Bedingungen geknüpft ist, die ein selbstbestimmtes, unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter erst ermöglichen:

„In other words, certain types of organizational structures and cultures are viewed as creating more or less fertile environments for the development of empowered employees“ (Potterfield 1999: 51 f.).

Es geht hier also nicht um subjektive Einschätzungen von individuellen Handlungsmöglichkeiten und Einflusschancen, sondern um strukturelle Maßnahmen, die ergriffen werden, um die Beschäftigten unterer Hierarchieebenen zum eigenständigen und unternehmenszielkonformen Arbeitshandeln zu befähigen. Um den Strukturaspekt dieses Empowermentkonzeptes zu betonen, wird daher auch von „Structural Empowerment“ (Mills/Ungson 2003) gesprochen.

Strukturelles Empowerment steht für eine Reihe von Maßnahmen, die auf die Gestaltung des organisationalen Kontextes abstellen und es den Beschäftigten ermöglichen, die gewährten Entscheidungsspielräume im Sinne der Unternehmensziele zu nutzen. Konkret geht es um die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen, die es den Beschäftigten erlauben, ihre Aufgaben selbstbestimmt und eigenverantwortlich zu erfüllen. Hierzu gehören beispielsweise die

Transparenz von Unternehmenszielen und -strategien, das Vorhandensein von Kommunikationskanälen, die Existenz einer entsprechenden Unternehmenskultur, die Bereitschaft leitender Angestellter, eigene Kompetenzen auf die unterstellten Mitarbeiter zu übertragen etc. (vgl. Beisheim 1999: 226; Hennestadt 1998). Eine bedeutende Rolle kommt dabei modernen Informationssystemen zu, die einen dezentralen Zugriff auf entscheidungsrelevante Daten gestatten und so das Empowerment von Beschäftigten unterstützen (vgl. Psoinos et al. 2000).

2.4.3 Empowerment und Führung

Konsequent umgesetzt geht Empowerment deutlich über punktuelle Veränderungen der innerbetrieblichen Kompetenzverteilung hinaus und lässt sich keineswegs als eine bloße „Übertragung von Rechten auf Mitarbeiter“ (Backes-Gellner et al. 2001: 553) verstehen. Vielmehr wird ein breites Spektrum an Maßnahmen abgedeckt, zu denen die Motivierung und Qualifizierung der Beschäftigten ebenso gehören wie die Gestaltung der strukturellen Rahmenbedingungen, von denen die Handlungsfähigkeit der Organisationsmitglieder sowohl ermöglicht als auch beschränkt wird.

Auch wenn der Begriff des Empowerments suggeriert, dass sich mit der Anwendung dieses Konzeptes die innerbetrieblichen Machtrelationen verschieben und die Beschäftigten in ihrer Position gegenüber dem Management gestärkt werden, sieht die Realität meistens anders aus. Faktisch bleiben die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse durch die Verfolgung von Empowermentstrategien im Regelfall unangetastet. Empowerment lässt sich nur insofern als ein Machtzuwachs der Beschäftigten verstehen, als dass sie bestimmte tätigkeits- und arbeitsplatzbezogene Entscheidungskompetenzen von ihren Vorgesetzten verliehen bekommen. Dabei handelt es sich allerdings keineswegs um verbriefte Rechte der Beschäftigten, sondern um arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die mit Blick auf betriebswirtschaftliche Zielsetzungen vom Management ergriffen werden (vgl. Potterfield 1999: 12) und jederzeit revidierbar sind. Gleichzeitig verbleiben entscheidende Machtressourcen in der Hand des Managements, das nach wie vor über die Autorität verfügt, Beschäftigte einzustellen und zu entlassen, Mitarbeiterverhalten zu sanktionieren oder Budgets zu kontrollieren (vgl. Hardy/Leiba-O'Sullivan 1998: 465). Dementsprechend ist Empowerment auch weniger als eine Umverteilung von innerbetrieblicher Macht zu begreifen, sondern hauptsächlich als eine Einbindungsstrategie, mit der das Management versucht, ein höheres Commitment der Mitarbeiter zu er-

zeugen und die Beiträge der Beschäftigten zur Organisation zu erhöhen (vgl. Wilkinson 1998: 45). Letztlich geht es beim Empowerment um eine veränderte Nutzung der menschlichen Arbeitskraft, indem die arbeitende Person mit der Gesamtheit ihrer Eigenschaften in den Dienst der Unternehmung gestellt werden soll. „Mit den neuen Strategien der Selbstorganisation von Arbeit zielen Betriebe auf einen derart erweiterten, potentiell jetzt wirklich totalen Zugriff auf die Arbeitskraft – ein Zugriff, der nicht mehr nur Teile der Eigenschaften von Arbeitskräften erfassen und nutzen will, sondern die Arbeitsperson als ganze“ (Voß/Pongratz 1998: 151 f.). Im Vordergrund des Empowerments stehen primär ökonomische Verwertungsinteressen, die auch ausschlaggebend für die aktuelle Popularität des Konzeptes in Managementkreisen sind:

„Empowerment has become fashionable, not from any moral imperative about involving employees in the schemes of the company, nor is it a response to higher values of democracy. The motives are instrumental rather than heroic, as managements respond to the need of the business when they realize that their employees have rich and varied, if incoherently organized and under used, insights an experiences“ (Eccles 1993: 13).

Empowerment hat sich mittlerweile zu einer wichtigen personalpolitischen Strategie entwickelt, die in unterschiedlichen Unternehmenssektoren und Anwendungsgebieten verfolgt wird (vgl. Potterfield 1999; Beisheim 1999). Sie spielt vor allem im Dienstleistungsbereich eine Rolle, insbesondere dort, wo die Beschäftigten im unmittelbaren Kontakt zu Kunden stehen und flexibel auf Kundenwünsche reagieren sollen (vgl. Lashley 2000). Durch die Gewährung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen erhalten Angestellte die Möglichkeit, unmittelbar auf Kundenwünsche zu reagieren, womit Empowerment zur Flexibilisierung der Unternehmungen beiträgt.

Einen wichtigen Stellenwert wird dem Empowerment auch im Total Quality Management beigemessen (vgl. Tuckman 1994; Waldman 1994: 511), wo die Qualitätssicherung unmittelbar in den Produktionsprozess eingelassen ist und in den Verantwortungsbereich aller Beschäftigten fällt. Hier geht es darum, durch Empowerment die Qualitätssicherung zu den originären Aufgaben der Beschäftigten zu machen:

„Employees are ‚empowered‘ to make certain decisions on the job, to talk to others as needed to solve problems, and to find new ways of doing their work that will reduce wasted steps or improve quality“ (Spencer 1994: 457).

2.5 Begründungsmuster für die Partizipation von Beschäftigten

Forderungen und Bestrebungen, Beschäftigte in betriebliche Entscheidungsvorgänge einzubinden, sind prinzipiell nicht neu, sondern reichen bis in die Phase der europäischen Industrialisierung zurück (vgl. Kap. 3). Die Begründungen, weshalb Unternehmungen ihren Beschäftigten Partizipationsmöglichkeiten eröffnen sollten, haben sich seither allerdings stark gewandelt und spiegeln jeweils unterschiedliche Rationalitäten und Interessenlagen wider. Setzt man sich mit den Begründungsmustern für Partizipation auseinander, stößt man auf drei zentrale Argumentationslinien (vgl. Strauss 1998: 8; Dachler/Wilpert 1978). Die Forderungen, Beschäftigte an betrieblichen Entscheidungsprozessen teilhaben zu lassen, stützen sich auf

- humanistische Überlegungen, nach denen Partizipation an betrieblichen Entscheidungen zu einer menschengerechteren und -würdigeren Gestaltung der Arbeitsverhältnisse beiträgt, indem sie dem menschlichen Bedürfnis nach Selbstentfaltung Rechnung trägt und einer Entfremdung von der Arbeit entgegenwirkt,
- eine Kritik an der ungleichen Verteilung gesellschaftlicher Macht unter kapitalistischen Produktionsverhältnissen, die sich in den betrieblichen Über- und Unterordnungsverhältnissen zeigt und dem Gleichheitsgrundsatz demokratisch verfasster Gesellschaften widerspricht sowie
- betriebswirtschaftliche Argumente, denen zufolge Partizipation ökonomische Vorteile für die Unternehmungen bringt, indem sie sich positiv auf die organisationale Effizienz, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit auswirkt.

Die Partizipation von Beschäftigten weist folglich eine ethische, eine gesellschaftspolitische und eine ökonomische Zieldimension auf. Diese Dimensionen sind nicht immer frei von Überschneidungen; vielmehr ist es möglich, sich bei der Konzeption von Beteiligungsverfahren und -instrumenten an verschiedenen Zielen gleichzeitig zu orientieren. So wird häufig unterstellt, dass sich humanistische und ökonomische Zielsetzungen nicht ausschließen müssen, sondern durch die Entscheidungspartizipation von Beschäftigten miteinander verknüpft werden können. Nach dieser Annahme ließen sich unternehmerische

Interessen mit den Bedürfnissen von Arbeitnehmern in Einklang bringen und somit Bedingungen schaffen, von denen beide Seiten profitieren.

2.5.1 Ethisch-humanistische Begründung

In einem humanistischen Begründungszusammenhang, in dem es vorrangig um die Bedürfnisse der arbeitenden Menschen und deren Stellung im Produktionsprozess geht, wird Partizipation als ein wichtiger Beitrag zur Humanisierung des Arbeitslebens betrachtet. Die Humanisierung der Arbeit steht für das Bestreben, die durch unterschiedliche Zwänge der industriellen Arbeit beschränkten Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung in der Arbeitstätigkeit zu erweitern, körperliche und psychische Arbeitsbelastungen zu verringern, menschenwürdigere Arbeitsbedingungen zu schaffen und den sozio-emotionalen Bedürfnissen der Beschäftigten gerecht zu werden (vgl. Wachtler 1979: 24). Den Angelpunkt bei der Humanisierung der Arbeit bildet der Eigenwert der Person, die nicht auf ihren Nutzwert innerhalb des wirtschaftlichen Verwertungsprozesses reduziert werden dürfe (vgl. Nawroth 2004: 87). „Bei Beteiligung oder Partizipation geht es ... nicht nur um effiziente Sozialtechniken, sondern um eine universelle ethische Dimension, die sich aus der Würde der Person herleitet“ (Hoyos 1999: 644).

Der Humanisierungsgedanke zieht sich – wenn auch mit historisch unterschiedlichen Inhalten und Zielvorstellungen – durch die gesamte Geschichte der Industriearbeit. Gleiches gilt für die Auffassung, durch die Beteiligung von Arbeitnehmern an betrieblichen Entscheidungen eine menschengerechtere Arbeitsgestaltung zu ermöglichen. Bereits im 19. Jahrhundert ist diese Ansicht in Deutschland von einzelnen sozial-reformerisch orientierten Unternehmern vertreten worden, die in ihren Betrieben erste Versuche unternahmen, die Stellung ihrer Arbeiter durch betriebliche Partizipationsangebote zu verbessern. Mit der Zielsetzung, die Menschenwürde und die Persönlichkeit seiner Beschäftigten zu achten, erließ etwa Ernst Carl Abbe in seiner 1889 gegründeten Carl-Zeiss-Stiftung eine entsprechende Arbeitsverfassung und führte umfangreiche sozialpolitische Reformen durch. Neben der Einführung des Acht-Stunden-Tages sowie einer Gewinnbeteiligung für Arbeiter und Angestellte gehörten hierzu die Errichtung einer Betriebsdemokratie in der Form von Fabrik- bzw. Arbeiterausschüssen (vgl. Gaugler 1997: 518; Wachtler 1979: 26). Neben Abbe zählt Heinrich Freese „zu den Pionieren einer demokratischen Arbeitshumanisierung“ (Wachtler 1979: 26), der während der 1880er Jahre in seinen Produktionsbetrieben umfangreiche sozialpolitische Maßnah-

men durchführte, zu denen unter anderem die Einführung von Arbeiterausschüssen sowie eines Arbeiterparlaments gehörten. Den in geheimer Wahl bestimmten Ausschussmitgliedern wurde das Recht eingeräumt, „über Inhalt der Arbeitsordnung und über Vorschriften zum Verhalten der Arbeiter in der Fabrik mitzubestimmen“ (Wachtler 1979: 26), womit die Arbeiterausschüsse als frühe Vorläufer der heutigen, betriebsverfassungsrechtlich verankerten Betriebsräte angesehen werden können.

Eine neue Bedeutung erhielten die Bestrebungen zur Verbesserung der industriellen Arbeitsbedingungen Anfang der 1970er Jahre, als in Deutschland eine allgemeine Diskussion über die „Qualität des Lebens“ stattfand (vgl. Preiß 1977). Ein wesentlicher Aspekt war hier die in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft geführte Debatte über die „Humanisierung des Arbeitslebens“ (vgl. Keil 1976), in der eine Vielzahl an Vorschlägen für eine menschengerechtere Gestaltung der Erwerbsarbeit gemacht wurden. Die Auseinandersetzungen erfolgten vor dem Hintergrund einer anhaltenden Verschlechterung der industriellen Arbeitsbedingungen, die sich aus den produktionstechnischen Rationalisierungsmaßnahmen und der damit vorangetriebenen Arbeitsintensivierung seit den 1960er Jahren ergeben hatte. Die veränderten Arbeitsbedingungen führten Ende der 1960er und Anfang der 1970er Jahre zu massiven Widerständen der Arbeitnehmerseite und ließen Forderungen nach menschenwürdigeren Arbeitsverhältnissen laut werden. Zudem hatten neuartige Ansprüche an die Erwerbsarbeit, die durch das allgemein gestiegene Bildungsniveau begünstigt worden waren, die bestehenden Arbeitsverhältnisse unter zunehmenden Legitimitätsdruck gesetzt und vor allem bei der jüngeren Generation ein verstärktes Interesse an physischer Entlastung, Höherqualifikation und größerer Eigenverantwortlichkeit in der Arbeitstätigkeit geweckt (vgl. Preiß 1977: 57 f.). Insbesondere die bürokratisch-hierarchische Arbeitsorganisation ist durch die veränderten Erwartungshaltungen zusehends in Frage gestellt und zum Gegenstand der Reformbemühungen gemacht worden. Im Zuge dieser Entwicklungen wurde von der damaligen Bundesregierung das Forschungsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ aufgelegt, um Möglichkeiten einer menschengerechteren Gestaltung der Arbeitswelt zu untersuchen. Im Rahmen dieses Programms sind ab den 1970er Jahren eine Vielzahl an Forschungen zur humaneren Arbeitsgestaltung und zur industriellen Demokratie durchgeführt worden (vgl. Hoppmann/Stötzel 1981).

Es sind aber nicht nur die Arbeitnehmer und deren Interessenvertretungen gewesen, die für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen eintraten. Auch seitens der Arbeitgeber wurden Forderungen nach einer Humanisierung der

Arbeitswelt unterstützt, wenngleich aus anderen Motiven heraus. Zum einen war erkannt worden, dass die erwarteten Effizienzvorteile der bürokratisch-tayloristischen Arbeitsorganisation zu einem hohen Preis erkaufte werden, der im direkten Zusammenhang mit den herrschenden Arbeitsverhältnissen steht. Inhumane Arbeitsbedingungen wurden als Ursache für hohe betriebliche Fluktuations- und Absentismusraten identifiziert, die für viele Unternehmungen zu einem drängenden Problem geworden waren und hohe Kosten nach sich gezogen hatten. Arbeitgeber verbanden mit der Humanisierung der Arbeit daher die Hoffnung, Fluktuationen und Fehlzeiten in ihren Betrieben reduzieren zu können. Zum anderen sahen Unternehmungen im veränderten Umgang mit der menschlichen Arbeitskraft eine Möglichkeit, die betriebliche Produktivität und Flexibilität zu steigern und eine stärkere Identifikation der Arbeiter mit dem Betrieb und dessen Zielsetzungen zu erreichen (vgl. Preiß 1977: 62 ff.).

Die Vorschläge, die im Rahmen der Humanisierungsdiskussion gemacht wurden, richteten sich auf unterschiedliche Aspekte der Erwerbsarbeit und reichten von Maßnahmen zur Verbesserung der individuellen Arbeitsbedingungen bis hin zu tiefgreifenden Reformen, mit denen die Stellung der Arbeitnehmer insgesamt verbessert werden sollte. Anknüpfungspunkte für eine menschengerechtere Gestaltung der Arbeitsverhältnisse wurden in unterschiedlichen Bereichen gesehen, sodass sich Humanisierungsstrategien etwa beziehen können auf

- die allgemeinen Arbeitsbedingungen und die Arbeitsumwelt, wie das Betriebsklima, die Gehälter, die soziale Absicherung, Wohlfahrtseinrichtungen etc.,
- die Arbeitsorganisation, indem Tätigkeitsinhalte verändert und Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen Beziehungen in der Arbeit ergriffen werden,
- die eingesetzten Arbeitsmittel, um ergonomische Anforderungen bei der Gestaltung der räumlich-technischen Strukturen zu berücksichtigen,
- die betrieblichen Machtverhältnisse und die Verteilung von Entscheidungsmöglichkeiten, indem Mitsprache- und Selbstbestimmungsmöglichkeiten eröffnet und Kompetenzen umverteilt werden sowie
- die sozio-ökonomische Struktur der Gesellschaft, was durch Maßnahmen zur Umverteilung des Vermögens oder zum Abbau ungleicher Bildungschancen geschehen könnte (vgl. Mikl-Horke 2000: 189).

Auch wenn in der Diskussion über die Humanisierung der Arbeitswelt sehr unterschiedliche Vorschläge für eine menschengerechtere Arbeitsgestaltung gemacht wurden, lag ein Schwerpunkt auf der Beseitigung der negativen Folgen einer extremen Zerlegung und Fragmentierung des Arbeitsprozesses unter tayloristischen bzw. fordistischen Produktionsbedingungen. Ein besonderes Interesse galt der Frage, wie sich die physiologischen und psychischen Belastungen reduzieren lassen, die mit monotonen, repetitiven Arbeitsvollzügen einhergehen, wie sie etwa bei der Fließbandfertigung anzutreffen sind. Anknüpfend an Untersuchungen zur Entfremdung der Arbeit (vgl. Blauner 1973; Israel 1972) wurde diskutiert, wie die gewachsenen Identifikations- und Motivationsprobleme der Beschäftigten gelöst werden können, die in Verbindung mit der Sinnentleerung unzusammenhängender, fragmentierter Tätigkeiten gebracht wurden.

Ein Lösungsansatz wird vor allem in dem Konzept der Arbeitsstrukturierung gesehen. Bei der Arbeitsstrukturierung geht es darum, die stellige gebundenen Arbeitsinhalte nach ökonomischen wie auch humanen Kriterien zu gestalten (vgl. Staehle 1999: 691). Ansatzpunkt ist eine Vergrößerung des Handlungsspielraums, der maßgebend durch den Arbeitsinhalt einer Stelle bestimmt wird und nach Ulich (1972) zwei Dimensionen umfasst: die horizontale Dimension des Tätigkeitsspielraums und die vertikale Dimension des Entscheidungs- und Kontrollspielraums. Maßnahmen zur Erweiterung des Handlungsspielraums können dementsprechend sowohl an der konkreten Tätigkeitsverrichtung als auch den arbeitsbezogenen Entscheidungsmöglichkeiten ansetzen.

Zur Arbeitsstrukturierung gehören die Konzepte *Job Rotation*, *Job Enlargement*, *Job Enrichment* und *teilautonome Gruppenarbeit*. Ein grundlegendes Prinzip dieser vier Arbeitsgestaltungsformen ist die Rücknahme einer auf die Spitze getriebenen Aufgabenspezialisierung, die mit der extremen Arbeitszerlegung in der tayloristisch organisierten Produktion verbunden ist. Während der systematische Arbeitsplatzwechsel (*Job Rotation*) und die Arbeitserweiterung (*Job Enlargement*) auf eine Reduzierung der horizontalen Arbeitsteilung abstellen und eine quantitative Erweiterung der Tätigkeitsbereiche beinhalten, werden mit dem *Job Enrichment* und der teilautonomen Gruppenarbeit zudem eine qualitative Veränderung der Arbeitsinhalte sowie eine Verringerung der vertikalen Arbeitsteilung angestrebt (vgl. Abb. 2.2). Die systematische Trennung von Planung und Ausführung, wie sie für tayloristische Organisationskonzepte charakteristisch ist, wird teilweise zurückgenommen und durch ganzheitliche Aufgabenvollzüge ersetzt. Durch die neuen Formen der Arbeitsorganisation sollen zum einen Monotonie und einseitige Belastungen abgebaut

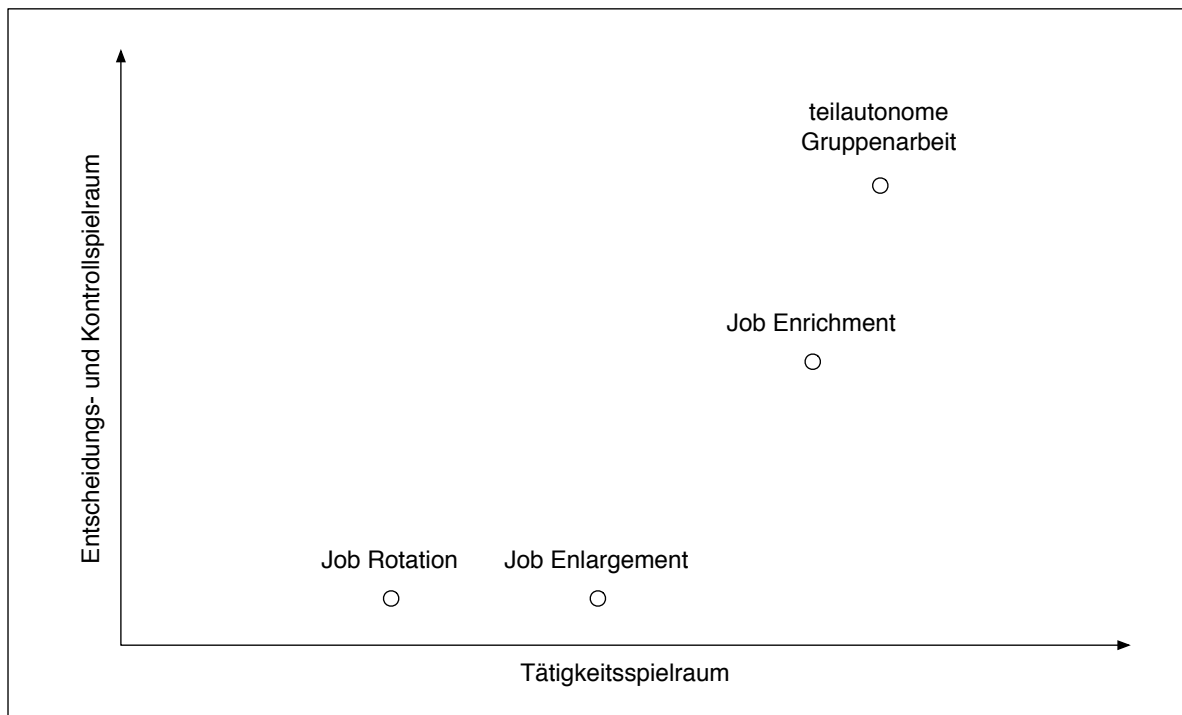


Abbildung 2.2: Möglichkeiten der Erweiterung des Handlungsspielraums (vgl. Ulich 1972: 266; Staehle 1999: 692)

werden, zum anderen aber auch größere Einblicke in betriebliche Zusammenhänge gewährt werden, um die Bedeutung der eigenen Arbeitstätigkeit zu vermitteln und Arbeitsunzufriedenheit zu verringern.

Mit den Vorschlägen, durch den Einsatz innovativer Arbeitsgestaltungs-konzepte die vertikale Arbeitsteilung in den Betrieben zurückzunehmen, hat die direkte Partizipation am Arbeitsplatz eine verstärkte Bedeutung erhalten. Indem ausführende Tätigkeiten um indirekte, vor- oder nachgelagerte Aufgaben ergänzt werden, beispielsweise durch die Integration von Planungs-, Kontroll- und Wartungsaufgaben in den operativen Arbeitsprozess, sollen die Beschäftigten größere Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume erhalten und gleichzeitig eine stärkere Verantwortung für ihr Handeln übernehmen. Mit der Einführung der neuen Arbeitsgestaltungsformen ist die Erwartung verknüpft, den menschlichen Selbstverwirklichungsbedürfnissen auch in der Arbeit gerecht zu werden und zur Persönlichkeitsentwicklung der Beschäftigten beizutragen. In der Ausweitung von Autonomie und Verantwortung in der ausführenden Arbeit spiegelt sich eine veränderte Sichtweise auf die Arbeiter wider, die nicht mehr als bloße Befehlsempfänger behandelt und letztlich auf verfügbare, un-

persönliche Objekte reduziert werden, sondern den Status eigenständiger Subjekte erhalten. Damit ist der Mensch in den Mittelpunkt gerückt worden, der sich nicht nur durch seine Arbeitskraft, sondern auch durch sozio-emotionale Bedürfnisse auszeichnet, auf die im Taylorismus keinerlei Rücksicht genommen wurde.

Die Verbreitung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte hat die persönlichkeitsfördernden Aspekte der Partizipation gegenüber rein betriebswirtschaftlichen Motiven zwischenzeitlich zunehmend in den Hintergrund treten lassen. Mittlerweile gehen Ansätze zur Beteiligung der Beschäftigten vielfach direkt vom Management aus und dienen vorrangig dazu, die Innovationsfähigkeit, Effektivität und Effizienz der Unternehmungen zu steigern. Vor diesem Hintergrund können die Bestrebungen, humane Arbeitsbedingungen zu schaffen, auf keine einheitliche Begründungsstruktur zurückgeführt werden. Während Partizipation in der Arbeit für die eine Seite einen Wert an sich und damit ein eigenständiges Ziel bildet, dient sie der anderen Seite hauptsächlich als Instrument, um eigene, außerhalb des Humanisierungsgedankens stehende Ziele zu verwirklichen (vgl. hierzu Kap. 2.5.3).

2.5.2 Demokratietheoretische Begründung

Vor allem in den 1970er Jahren ist die „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“ als eine zentrale Strategie im Rahmen der gesamtgesellschaftlichen Demokratisierung präsentiert und eingefordert worden (vgl. Vilmar 1973). In dieser Betrachtungsweise wird die Entscheidungspartizipation von Beschäftigten als eine Voraussetzung gesehen, um einen grundlegenden Widerspruch moderner, freiheitlich-demokratischer Gesellschaften aufzulösen. Dieser Widerspruch besteht darin, dass die Prinzipien Gleichheit und Freiheit sowie die demokratische Mitwirkung der Bürger an sie selbst betreffenden Entscheidungen zwar als Eckpfeiler moderner, demokratisch verfasster Gesellschaften postuliert werden, sie in der Arbeitswelt aber nur eine eingeschränkte Gültigkeit haben (vgl. Walzer 1983).

„Es gehört zu den fundamentalen demokratischen Prinzipien, daß die Menschen über die Verhältnisse, unter denen sie leben, mitbestimmen sollen. Für den politischen Bereich kann dieser Grundsatz in den modernen Gesellschaften von heute universelle Geltung beanspruchen. Politische Beteiligung gehört zu den unbestrittenen Bürgerrechten in den westlichen Demokratien. Nicht ebenso selbstverständlich gilt dieses Prinzip indessen für den wirtschaftlichen Bereich, also für jenen, in dem immer noch die große Mehrheit der aktiven Bevölkerung in abhängiger Arbeit tätig ist“ (Müller-Jentsch 1999: 287).

Entgegen dieser demokratischen Grundprinzipien sind die Macht- und Einflusschancen in hierarchisch strukturierten Unternehmungen höchst ungleich verteilt und die Handlungsfreiheiten eines großen Teils ihrer Mitglieder massiv eingeschränkt. Die auf der gesellschaftlichen Ebene geforderte individuelle Freiheit reduziert sich im Unternehmenskontext hauptsächlich auf die Freiheit der Unternehmer, Arbeit und Produktionsmittel zu kontrollieren. Die Freiheit der Beschäftigten ist dagegen häufig auf die Entscheidungsmöglichkeit beschränkt, einer Unternehmung beizutreten – und damit die zeitweilige Beschränkung der eigenen Handlungsfreiheiten zu akzeptieren – bzw. die Unternehmung zu verlassen. Vor dem Hintergrund der prekären Arbeitsmarktverhältnisse und der Angewiesenheit auf die Erzielung eines ausreichenden Einkommens ist diese Wahlmöglichkeit praktisch allerdings stark begrenzt, sodass von einer echten Handlungsfreiheit kaum die Rede sein kann.

Die eingeschränkte Gültigkeit des Freiheits- und Gleichheitsgrundsatzes in Betrieben ist insofern problematisch, als dass die Erwerbstätigen spezifischen Verhaltenserwartungen ausgesetzt sind, die den gesellschaftlichen und politischen Anforderungen, mit denen sie als Staatsbürger konfrontiert werden, oft diametral entgegen stehen. Während funktionierende Demokratien auf freie und mündige Bürger angewiesen sind, verbringt ein Großteil der Bevölkerung einen beträchtlichen Teil seiner Lebenszeit innerhalb von Strukturen, in denen nicht Mündigkeit und individuelle Handlungsfreiheit gefordert sind, sondern die Unterordnung unter fremdgesetzte Ziele. Besonders deutlich tritt dieser Widerspruch zwischen betrieblichen und gesellschaftlichen Erwartungen in solchen Organisationen zu Tage, in denen systematisch dispositive von operativen Tätigkeiten getrennt werden, wie es für tayloristische oder fordistische Produktionsregime typisch ist.

Die Diskrepanz zwischen den gesellschaftspolitischen Grundsätzen und den faktischen Strukturen, die in der betrieblich organisierten Arbeit häufig anzutreffen sind, haben Forderungen nach einer Demokratisierung der Arbeitswelt begründet (vgl. Bar-Haim 2002: 5). Ziel ist es, den Beschäftigten umfassende Mitspracherechte bei zentralen betriebs- und arbeitsbezogenen Fragen einzuräumen und die besonderen Interessen der Arbeitnehmer im Wirtschaftsleben angemessen zu berücksichtigen (vgl. Schnabel/Wagner 2001b: 446). Aus demokratietheoretischer Sicht wird die Mitbestimmung von Arbeitnehmern als ein Bürgerrecht betrachtet (vgl. Demirović 2007: 187), das nicht nur der sozialen Integration der arbeitenden Menschen in die Gesellschaft und die Betriebe dient, sondern sich aus einem erweiterten Verständnis von Marktwirtschaft ableitet, bei dem der Markt in eine demokratisch gestaltete Zivilgesell-

schaft eingebettet ist (vgl. Müller-Jentsch 2004: 56). Den Forderungen nach einer Demokratisierung der Wirtschaft wird in zahlreichen Ländern durch entsprechende Gesetze Rechnung getragen, die der Beschäftigten Mitbestimmungsmöglichkeiten bei betrieblichen und unternehmensbezogenen Angelegenheiten einräumen⁶, auch wenn diese sich in ihrer Reichweite und ihrem Gegenstandsbereich zum Teil deutlich voneinander unterscheiden (vgl. Weiss 2006; Niedenhoff 2005a; Pichot 1999).

2.5.3 Effizienztheoretische Begründung

In einem ökonomischen bzw. ökonomistischen Argumentationsrahmen wird die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit von Partizipation für die Unternehmungen herausgestellt, wobei unterschiedliche positive Effekte der Beschäftigtenpartizipation angenommen werden.

Erstens werden unter Bezugnahme auf arbeits- und organisationspsychologische Untersuchungen mögliche positive Auswirkungen der Partizipation auf die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten betont. Eine hohe Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter gelten als Voraussetzungen, um deren individuelle Leistungsfähigkeit erhöhen sowie Absentismus und Fluktuation reduzieren zu können. Vermittelt über die angenommenen psychologischen Effekte werden der Partizipation produktivitätssteigernde und kostensenkende Wirkungen zugeschrieben, die letztlich zu einer größeren Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden Unternehmung beitragen würden.

Zweitens wird argumentiert, durch Partizipation eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit der Organisation und ihren jeweiligen Zielsetzungen erreichen zu können. Hierbei wird angenommen, dass den Beschäftigten durch die Schaffung organisationaler Handlungsspielräume Identifikationschancen eröffnet werden (vgl. Conrad 1992: 1043), die dazu beitragen, die Diskrepanz von Organisationssystem und Personensystem bzw. von Motiv und Ziel (vgl. Türk 1981; Staehle 1992: 25) abzumildern und ein stärkeres Commitment der Beschäftigten zu erreichen. Dadurch wäre es möglich, aufwändige und kosten-trächtige Kontrollmaßnahmen, mit denen die Ausrichtung von individuellen Handlungen auf die verfolgten Organisations- oder Bereichsziele gewährleistet werden soll, zu reduzieren. Partizipation hätte vor allem die Funktion, jene

⁶So auch in Deutschland, wo die gesetzliche Mitbestimmung als Maßnahme zur Demokratisierung der Wirtschaft nicht nur auf einem rechtspolitischen Grundsatz, sondern einer verfassungsrechtlichen Wertentscheidung basiert (vgl. hierzu Kustode/Däubler 2002: 103) und sich damit zumindest mittelbar aus den Artikeln des Grundgesetzes ableitet.

Kosten zu senken, die im Zusammenhang mit der Koordination und Kontrolle individueller Handlungen in Organisationen anfallen. Je nach Betrachtungsweise steht hierbei die Verringerung von Transaktionskosten (vgl. Williamson 1979; 1996) oder Herrschaftskosten (vgl. Türk 1976: 163) im Vordergrund.

Drittens wird angenommen, durch eine Entscheidungsbeteiligung von Mitarbeitern deren individuellen Kreativitäts- und Wissenspotentiale erschließen und für die Unternehmung nutzbar machen zu können. Mitarbeiter werden als relevante Wissensträger identifiziert, deren tätigkeitsbezogenen Kenntnisse und Ideen strategisch genutzt werden können, um die Qualität von betrieblichen Entscheidungen zu erhöhen. Dieser Sichtweise liegt die Feststellung zugrunde, dass die ausführenden Beschäftigten oftmals über prozess- und produktbezogenes Detailwissen verfügen, das dem Management nicht zur Verfügung steht. Durch eine gezielte Einbindung von Mitarbeitern in die Planung und Umsetzung betrieblicher Veränderungsprozesse könnten bestehende Informationsasymmetrien zwischen Management und ausführenden Ebenen abgebaut und letztlich betriebswirtschaftlich sinnvollere Entscheidungen getroffen werden (vgl. Strauss 1998: 10; Freeman/Lazear 1996).

Viertens wird der Partizipation von Beschäftigten eine kompensatorische Funktion zugeschrieben, die durch den Einsatz moderner, immer komplexerer Produktionstechnologie erforderlich geworden ist. Die Erweiterung von arbeitsplatzbezogenen Entscheidungskompetenzen auf den ausführenden Ebenen gilt als ein Ansatzpunkt, um konzeptionelle Defizite der modernen Produktionstechnik auszugleichen und mit den spezifischen Problemen umzugehen, die sich aus der Nutzung hochtechnisierter Fertigungsverfahren ergeben. Eine partizipative Arbeitsgestaltung ist demnach unerlässlich, wenn es darum geht, das reibungslose Funktionieren moderner Produktionsanlagen zu gewährleisten (vgl. Kleemann et al. 1999: 32 f.; Schimank 1986) und eine wirtschaftliche Nutzung der eingesetzten Technik zu ermöglichen.

Fünftens wird in der Partizipation ein Instrumentarium gesehen, um die Kundenorientierung von Unternehmungen zu erhöhen. Durch ein gezieltes Empowerment von Beschäftigten, die an der Schnittstelle zwischen Unternehmung und Kundschaft tätig sind, lassen sich Informationen und Entscheidungskompetenzen dort bündeln, wo sie den größten Nutzen für die Kunden versprechen (vgl. Butcher/Clarke 2002: 37). Auf diese Weise tragen partizipative Managementansätze zu einer erhöhten Flexibilität der Unternehmungen bei der Bearbeitung von Kundenwünschen bei, was angesichts der wachsenden strategischen Bedeutung kundenorientierter Geschäftsmodelle einen ökonomischen Vorteil für die Unternehmungen verspricht.

2.6 Partizipation in der betrieblichen Praxis

Die Entscheidungspartizipation von Beschäftigten kann vielfältige Ausprägungen annehmen und sich auf sehr unterschiedliche Gegenstandsbereiche beziehen, was durch eine große Heterogenität betrieblicher Beteiligungsangebote zum Ausdruck kommt. Im Folgenden werden typische Formen und Anwendungsfelder der direkten und indirekten Partizipation, wie sie in der betrieblichen Realität vorkommen, exemplarisch dargestellt und erläutert.

2.6.1 Formen und Instrumente

Je nach Intention und Zielsetzung lassen sich verschiedene Instrumente einsetzen, um Arbeitnehmer in betriebliche Entscheidungsvorgänge einzubinden. Die Wahl der Beteiligungsinstrumente hängt maßgebend davon ab, woran die Beschäftigten partizipieren sollen und in welchen Bereichen man ihnen Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnen möchte. Nach ihr richtet sich der Partizipationsgrad (vgl. Kap. 2.1) und damit die Chance der Mitarbeiter, eigene Vorstellungen und Interessen in die betrieblichen Entscheidungsprozesse einbringen und realisieren zu können.

Informationale Beteiligung

Die schwächste Form der Partizipation ist die informationale Beteiligung. Mitarbeiter werden über anstehende oder bereits getroffene Entscheidungen unterrichtet, ohne dass ihnen formell die Möglichkeit eingeräumt wird, Einfluss auf den Entscheidungsverlauf zu nehmen. Bei dieser Partizipationsform geht es nicht darum, die spezifischen Interessen oder Vorstellungen der Beschäftigten bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Sie dient vielmehr der Akzeptanzförderung für die vom Management getroffenen Entscheidungen und erfüllt damit vor allem eine legitimatorische Funktion. Die informationale Beteiligung kann in unterschiedlicher Weise erfolgen und beispielsweise durch persönliche Unterrichtung, aber auch in Form von Betriebszeitungen, Rundschreiben, betrieblichen Informationsveranstaltungen oder virtuellen schwarzen Brettern stattfinden (vgl. Conrad et al. 2003: 123).

Mitarbeiterbefragungen

Mitarbeiterbefragungen sind von der Unternehmensleitung initiierte und systematisch durchgeführte Erhebungen von arbeits- und organisationsbezogenen Einstellungen, Meinungen, Erwartungen, Bedürfnissen oder Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten einer Unternehmung (vgl. Borg 2003; Domsch/Ladwig 2000). Sie stellen mittlerweile ein wichtiges personalpolitisches Instrument dar, um unternehmensrelevante Aspekte von den Beschäftigten beurteilen zu lassen (vgl. Bungard 2004: 1204). Methodisch können Mitarbeiterbefragungen in unterschiedlicher Weise durchgeführt werden. Zu den gebräuchlichen Verfahren gehören (teil-) standardisierte Fragebogenerhebungen und strukturierte Interviews.

Als Führungsinstrument erfüllen Mitarbeiterbefragungen mehrere Funktionen und spielen eine wichtige Rolle im Rahmen der ganzheitlichen Unternehmensführung (vgl. Schütz/Koop 2002). Mitarbeiterbefragungen lassen sich als ein Analyse- und Diagnoseinstrument einsetzen, um Managemententscheidungen vorzubereiten oder um die Wirkungen bereits realisierter Maßnahmen zu kontrollieren. Sie können beispielsweise Aufschluss über die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit von Beschäftigten mit bestimmten Aspekten ihrer Arbeit geben, Schwachstellen der Organisation aufzeigen oder helfen, bei gestalterischen Eingriffen in die Organisation anforderungs- und arbeitnehmergerechte Lösungen zu finden (vgl. Domsch/Schneble 1992: 1377). Insofern dienen sie als Grundlage für mitarbeiterorientierte Maßnahmen in der Personal- und Organisationsentwicklung, deren Qualität und Zuverlässigkeit durch die Berücksichtigung der Befragungsergebnisse verbessert werden kann (vgl. Domsch/Ladwig 2000: 3). Mitarbeiterbefragungen sind damit als ein Schritt innerhalb des Interventionsprozesses in Organisationen aufzufassen (vgl. Borg 2003: 27).

Mitarbeiterbefragungen stellen ihrerseits aber auch einen gestaltenden Eingriff in die Organisation dar, indem ein zusätzlicher Kommunikationskanal zwischen Mitarbeitern und Unternehmensleitung geschaffen, die soziale Distanz zwischen beiden Ebenen verringert und den Beschäftigten die Möglichkeit eingeräumt wird, sich gegenüber dem Management zu bestimmten Aspekten ihrer Arbeit zu äußern (vgl. Domsch/Schneble 1992: 1377).

In Abhängigkeit von ihrem Gegenstandsbereich und ihrer sozialen Reichweite können umfassende und spezielle Mitarbeiterbefragungen unterschieden werden (vgl. Domsch/Ladwig 2000: 5). Während umfassende Mitarbeiterbefragungen an die Gesamtheit der Beschäftigten einer Unternehmung gerich-

tet sind und Fragen zu unterschiedlichen arbeitsbezogenen Themenbereichen beinhalten, decken spezielle Mitarbeiterbefragungen ein enger abgegrenztes Themenfeld ab und wenden sich zum Teil nur an einen bestimmten Personenkreis. Beispiele für spezielle Mitarbeiterbefragungen wären Erhebungen, die sich lediglich auf einen spezifischen Aspekt beziehen, wie die Flexibilisierung von Arbeitszeiten (vgl. Lieberum/Reuter 2000) oder die betriebliche Gesundheitsförderung (vgl. Nieder 2000).

Betriebliches Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen ist eine Form der partizipativen Erarbeitung von Problemlösungen (vgl. Schanz 2000: 633) und steht für eine „dauerhafte betriebliche Einrichtung zur Förderung, Begutachtung, Anerkennung und Verwirklichung von Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter/Bediensteten einer Unternehmung oder einer Behörde“ (Thom 1991: 597). Ziel des betrieblichen Vorschlagswesens ist es, den Ideenreichtum der Beschäftigten herauszufordern (vgl. Werner 2001: 91) und Mitarbeiter zu motivieren, ihre Gedanken zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes in die Unternehmung einzubringen. Von den Beschäftigten unterbreitete Vorschläge werden nach einem festgelegten Verfahren begutachtet und auf ihre Umsetzungsmöglichkeiten geprüft. Angenommene Vorschläge werden im Allgemeinen prämiert, um zusätzliche Anreize zu bieten, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten und einzureichen. Mit Hilfe des betrieblichen Vorschlagswesens wird versucht, das Wissen der Beschäftigten über spezifische Probleme oder über Möglichkeiten der Optimierung von betrieblichen Strukturen und Prozessen zu erschließen, um es für die betriebliche Rationalisierung nutzen zu können.

Eine Abwandlung des betrieblichen Vorschlagswesens stellen Ideenwettbewerbe dar. Während es sich beim betrieblichen Vorschlagswesen um eine dauerhafte Einrichtung zur Sammlung von meist thematisch nicht näher spezifizierten Verbesserungsvorschlägen handelt, sind Ideenwettbewerbe zeitlich begrenzt und inhaltlich auf konkrete Fragen oder Problemstellungen beschränkt. Sie lassen sich somit als temporäres und objektspezifisches Vorschlagswesen begreifen.

Qualitäts- und Innovationszirkel

Qualitätszirkel sind ein Instrument, das im Rahmen des betrieblichen Qualitätsmanagements eingesetzt wird und der partizipativen Erarbeitung von Mög-

lichkeiten dient, Produkte, Verfahren oder Arbeitsbedingungen zu verbessern. Bei Qualitätszirkeln handelt es sich um kleinere Gruppen von Mitarbeitern einer unteren Hierarchieebene, die sich turnusmäßig treffen und unter Moderation von direkten Vorgesetzten organisations- und arbeitsbezogene Probleme identifizieren, analysieren und entsprechende Lösungen erarbeiten (vgl. Walgenbach 2004: 1697 f.; Zink 2001: 652; Domsch et al. 1995: 34). Die Zirkel bestehen meist aus fünf bis neun Mitarbeitern der ausführenden Ebene und kommen in der Regel ein- oder zweimal monatlich für jeweils ein bis zwei Stunden zusammen (vgl. Bungard/Antoni 2004: 448).

Hinter dem Qualitätszirkelkonzept steht die Idee, das individuelle Wissen und die Erfahrungen von Beschäftigten der operativen Ebene zu nutzen, um betriebliche Probleme zu lösen und organisationale Prozesse zu optimieren. Die Mitarbeit in einem Qualitätszirkel ist freiwillig und erfolgt parallel zu den regulären Tätigkeiten der Teilnehmer. Die im Qualitätszirkel behandelten Themen und Problemstellungen werden von den Zirkelmitgliedern selbst ausgewählt und eigenständig bearbeitet. Die Entscheidung über die Realisierung der erarbeiteten Problemlösungsansätze fällt dagegen nicht mehr in den Kompetenzbereich des Qualitätszirkels, sondern liegt allein beim Management. Qualitätszirkel sind lediglich mit einem Vorschlagsrecht ausgestattet, ohne über die Umsetzung von Maßnahmen mitentscheiden zu können.

Unternehmungen versprechen sich von Qualitätszirkeln nicht nur, über die Verbesserung der Produktqualität oder Optimierung von Verfahrensabläufen die betriebliche Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Auch erhofft man sich, positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit, die Zusammenarbeit und die Qualifikation der Beschäftigten zu erzielen.

Eine Abwandlung des Qualitätszirkelkonzeptes stellen die Innovationszirkel dar, deren Schwerpunkt auf der Generierung betrieblicher Innovationen liegt. Im Unterschied zu Qualitätszirkeln setzen sich Innovationszirkel meist aus Personen unterschiedlicher Funktionsbereiche und Hierarchieebenen einer Unternehmung zusammen und befassen sich mit Themen der Innovationsförderung, der Aufdeckung von Innovationspotentialen oder dem Abbau von Innovationshemmnissen. Klassischerweise sind sie auf die Dauer eines Innovationsvorhabens begrenzt. Ein wesentliches Ziel von Innovationszirkeln ist es, vorhandene Kreativitätspotentiale zu aktivieren und vor allem die technisch-wissenschaftlichen Grundlagen für Innovationen zu generieren (vgl. Domsch et al. 1995: 34).

Weil es sich bei Qualitäts- und Innovationszirkeln um Arbeitsgruppen handelt, deren Mitglieder nur von Zeit zu Zeit und außerhalb der regulären Ar-

beitsorganisation zusammenarbeiten, werden sie den „diskontinuierlichen Formen der Gruppenarbeit“ (Bungard/Antoni 2004: 446) zugerechnet.

Arbeitsstrukturierung

Auch wenn die Arbeitsstrukturierung (vgl. Gaitanides/Göbel 2004) nicht in jedem Fall erweiterte Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten nach sich ziehen muss, können bestimmte Ausprägungen mit einer recht umfangreichen Entscheidungsbeteiligung einhergehen. Dies gilt in besonderem Maße für das Job Enrichment und die teilautonome Gruppenarbeit, mit denen die Arbeitnehmer relativ weitreichende Entscheidungsbefugnisse erhalten.

Im Falle des Job Enrichments wird die Arbeit um Tätigkeiten bereichert, die zuvor auf anderen Hierarchieebenen der Organisation angesiedelt waren. Hierbei kann es sich etwa um vorgelagerte Planungsaufgaben oder nachgelagerte Kontrolltätigkeiten handeln. Die Beschäftigten erhalten Entscheidungsbefugnisse, die über ihren ursprünglichen Tätigkeitsbereich hinausgehen und zum Teil auch höhere Qualifikationen erfordern. Infolgedessen wird die Trennung von leitenden und ausführenden Tätigkeiten zumindest ansatzweise aufgehoben (Steinmann/Schreyögg 2000: 515 f.).

Bei der teilautonomen oder auch „selbstorganisierten Gruppenarbeit“ (Gerst 1998) finden die Prinzipien des Arbeitswechsels, der Arbeitserweiterung und der Arbeitsbereicherung Anwendung auf der Ebene von Gruppen, deren kollektiver Handlungsspielraum auf diese Weise wächst (vgl. Antoni 2004: 879). Teilautonome Arbeitsgruppen sind kleine betriebliche Funktionseinheiten, die aus circa drei bis zehn Mitgliedern bestehen und eigenverantwortlich ein Teilprodukt oder eine Dienstleistung erzeugen. Als dauerhaft angelegte Einheiten bilden sie einen integralen Bestandteil der regulären Organisationsstruktur. Ein wesentliches Merkmal solcher Arbeitsgruppen ist, dass ihre Mitglieder einen gemeinsamen Arbeitsauftrag erhalten, der in kontinuierlicher Zusammenarbeit erfüllt wird und eine funktionale Abhängigkeit zwischen den Mitgliedern begründet (vgl. Bungard/Antoni 2004: 446).

Zur Erfüllung der ihnen übertragenden Aufgaben erhalten teilautonome Arbeitsgruppen essentielle Entscheidungs- und Tätigkeitsspielräume, die sich unter anderem auf die selbstständige Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle der Arbeitstätigkeiten erstrecken (vgl. Staehle 1999: 723). Neben der eigentlichen Aufgabenerfüllung können zu ihren Aufgabenbereichen auch indirekte Tätigkeiten zählen, wie beispielsweise die Durchführung von Wartungsarbeiten oder die Qualitätskontrolle. Teilautonome Arbeitsgruppen erfüllen zudem

selbstregulatorische Funktionen (vgl. Antoni 2004: 879), indem sie die gruppeninterne Verteilung der anfallenden Arbeit, die Planung von Arbeitszeiten, die Feinsteuerung der Fertigungsaufträge, die Urlaubsplanung und andere Koordinationsaufgaben übernehmen. Nicht in den Entscheidungsbereich teilautonomer Arbeitsgruppen fällt hingegen die Festlegung ihrer jeweiligen Aufgaben und Ziele. Eine Mitwirkung etwa an Investitionsentscheidungen oder Entscheidungen über herzustellende Produkte und Produktionsstandorte sind in dem Konzept nicht vorgesehen (vgl. Ulich 2001: 209). Vielmehr sind teilautonome Arbeitsgruppen bei ihren Entscheidungen an unterschiedliche Rahmenbedingungen gebunden, wie die spezifischen Unternehmensziele, verfügbare Betriebsmittel, Budgets und Terminvorgaben (vgl. Thommen/Achleitner 1998: 617), weshalb auch nur von Teilautonomie gesprochen wird.

Das Konzept teilautonomer Arbeitsgruppen ist nicht zu verwechseln mit den japanischen Gruppenarbeitsmodellen, von denen es sich in zentralen Punkten unterscheidet. Im Gegensatz zu teilautonomen Arbeitsgruppen, die über große Dispositionsspielräume bei der Arbeitsausführung und der Zeiteinteilung verfügen, sind die faktischen Entscheidungsspielräume japanischer Arbeitsgruppen sehr gering und die Tätigkeiten ihrer Mitglieder nach wie vor stark fremdbestimmt. Die Gruppenarbeit nach japanischem Vorbild ist eingebettet in die klassische Fließbandfertigung und weist für die einzelnen Mitglieder stark konventionelle bzw. tayloristische Züge auf. Die Autonomie der Beschäftigten beschränkt sich im Großen und Ganzen darauf, bei auftretenden Fehlern und Problemen den Produktionsprozess unterbrechen und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten erarbeiten zu können, um die Störung zukünftig auszuschließen. Beteiligung heißt hier, einen Beitrag zur Optimierung der Arbeit zu leisten, die ihrerseits durch äußere Zwänge, wie enge Taktvorgaben, bestimmt wird.

Projektgruppen

Im Unterschied zu den fest in die betriebliche Organisationsstruktur eingelassenen teilautonomen Arbeitsgruppen handelt es sich bei Projektgruppen um eine zeitlich begrenzte Form der Gruppenarbeit. Projektgruppen konstituieren sich lediglich für den Zeitraum eines abzuwickelnden Vorhabens und setzen sich aus Mitgliedern unterschiedlicher Abteilungen und Funktionsbereiche zusammen. Ihre Aufgabe besteht darin, neuartige und komplexe Problemstellungen zu bearbeiten, die mehrere Unternehmensbereiche betreffen. Durch das Zusammenführen von Personen mit jeweils unterschiedlichen fachlichen

Schwerpunkten wird versucht, Synergieeffekte und Multiplikatorwirkungen zu erzielen (vgl. Aschenbrücker 2004: 1031). Projektgruppen werden zur Bearbeitung von Vorhaben eingesetzt, „die im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Rahmenbedingungen, Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle oder andere Beschränkungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und durch eine projektspezifische Organisation gekennzeichnet sind“ (Bungard/Antoni 2004: 452 f.).

Der Bildung von Projektgruppen liegt die Idee zugrunde, komplexe und nicht-alltägliche Aufgaben, die sich innerhalb der regulären Organisationsstruktur kaum befriedigend bearbeiten lassen, durch die befristete Zusammenarbeit von Experten unterschiedlicher Unternehmensbereiche zu lösen. Damit ähneln Projektgruppen in gewisser Hinsicht den oben angeführten Zirkelkonzepten. Anders als bei diesen ist die Teilnahme an einer Projektgruppe jedoch nicht freiwillig, sondern erfolgt auf der Grundlage eines Arbeitsauftrages des Managements, das die Projektgruppenmitglieder nach deren jeweiliger Sachkompetenz auswählt und für die Projektdauer abstellt (vgl. Bungard/Antoni 2004: 452). Dementsprechend haben die Mitglieder auch keine Möglichkeit, über die zu bearbeitende Problem- oder Aufgabenstellung der Projektgruppe mitzubestimmen.

Inwiefern sich Projektgruppenarbeit als partizipativ bezeichnen lässt, hängt stark von ihrer konkreten Ausgestaltung ab (vgl. Bungard/Antoni 2004: 453 f.; Pekruhl 2001: 102 ff.). Sofern den Projektgruppen eine weitreichende Autonomie bei der Projektabwicklung zugestanden wird und ihre Mitglieder die Möglichkeit erhalten, über die Projektdurchführung mitzuentcheiden, können Projektgruppen durchaus als eine Variante der partizipativen Gruppenarbeit aufgefasst werden. Allerdings gibt es auch Gründe daran zu zweifeln, dass Projektgruppenarbeit automatisch mit ausgeprägten Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten einhergeht. Wie sich verschiedenen Darstellungen zur betrieblichen Projektorganisation entnehmen lässt, sind die Teilhabechancen der Projektgruppenmitglieder oftmals sehr begrenzt. Dies liegt zum einen an der besonderen Stellung des Projektleiters. Da dieser in der Regel die alleinige Verantwortung für das Gelingen des Projektes übernimmt, ist davon auszugehen, dass er versuchen wird, über Verteilung und Ausführung der Arbeit in der Gruppe selbstständig zu entscheiden.

„Aus dieser Sicht stellt es sich denn auch eher so dar, daß ein Projektleiter sich ein Ensemble von Fachleuten zusammenstellt, die ihn bei seiner Aufgabe unterstützen, als daß eine selbständige Gruppe als Gruppe eine gemeinsame Aufgabe bearbeitet. Ohne diesen gemeinsamen Arbeitsgegenstand ist die Projektgruppe

aber gar nicht in der Lage, an Entscheidungen zu partizipieren. Ein Projektleiter, der unter dem entsprechenden individuellen Erfolgsdruck steht, wird auch nicht ohne weiteres geneigt sein, traditionelle Vorstellungen über die Führung von Mitarbeitern über Bord zu werfen, nur weil sie nun nicht mehr in einzelnen Abteilungen, sondern gemeinsam in einer Projektgruppe sitzen“ (Pekruhl 2001: 104).

Selbst wo die Arbeit in Projektgruppen ihren Mitgliedern nennenswerte Entscheidungsfreiheiten und Handlungsspielräume eröffnet, sind der Partizipation zumindest unter dem Blickwinkel der sozialen Reichweite recht enge Grenzen gesetzt. Da sich die Zusammensetzung der Projektgruppen vorwiegend auf Experten und Führungskräfte beschränkt (vgl. Bungard/Antoni 2004: 452), bietet diese Partizipationsform lediglich einem kleinen Personenkreis unmittelbare Vorteile, während sie für einen Großteil der Beschäftigten praktisch ohne Bedeutung bleibt.

Zielvereinbarungen

Die neuen Formen der Arbeitsstrukturierung werden oftmals mit dem Instrument der Zielvereinbarung kombiniert. Bei Zielvereinbarungen handelt es sich um Abmachungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bzw. Arbeitsgruppen, die sich auf die von den Mitarbeitern oder Gruppen zu erbringenden Leistungen beziehen (vgl. Breisig 2004). Zielvereinbarungen eröffnen den Beschäftigten Partizipationsmöglichkeiten auf zwei Ebenen. Sie erlauben es, Einfluss auf die Festlegung der Arbeitsziele zu nehmen, und gewährleisten zugleich die Erweiterung von Handlungsspielräumen bei der Zielerreichung.

2.6.2 Anwendungsfelder

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, werden nachfolgend einige Bereiche aufgezeigt, in denen direkte Formen der Beschäftigtenpartizipation praktiziert werden oder prinzipiell zum Einsatz kommen können. Die Auswahl der Anwendungsfelder hat lediglich exemplarischen Charakter und sagt nicht unbedingt etwas über deren praktische Relevanz und Verbreitung aus.

Arbeitsstrukturierung und neue Organisationsformen

Als ein zentrales Anwendungsgebiet der direkten Partizipation von Mitarbeitern sind zunächst jene Formen der Arbeitsstrukturierung anzuführen, die nicht

nur auf einen erweiterten Tätigkeitsspielraum, sondern auch auf eine Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraumes (vgl. Ulich 1972: 266) abstellen. Dies gilt insbesondere für das Job Enrichment sowie die teilautonome Gruppenarbeit, die während der 1970er Jahre zunächst in der Automobilindustrie eingeführt und später auch in anderen Industriebereichen übernommen worden ist. Mit der wachsenden Komplexität von Produktionsabläufen und der Verbreitung neuerer Managementkonzepte, die unter Begriffen wie Lean Production oder strategisches Human Resources Management firmieren, haben partizipationsorientierte Formen der Arbeitsgestaltung stark an Bedeutung gewonnen. Weitreichende Autonomie und erweiterte Dispositionsspielräume am Arbeitsplatz finden sich vor allem im Bereich der hoch qualifizierten Expertenarbeit (vgl. Kadritzke 1997), sind aber auch bei geringer qualifizierten Tätigkeiten im produzierenden Gewerbe anzutreffen. Erweiterte Entscheidungsmöglichkeiten bestehen hier vor allem im Bereich der Arbeitsausführung, indem die Mitarbeiter anstelle von detaillierten Handlungsanweisungen größere Handlungsspielräume bei der Erfüllung ihrer Arbeitsaufgaben erhalten. Darüber hinaus können Beschäftigte auch an der Gestaltung ihres Arbeitsplatzes beteiligt werden, um ergonomische und anforderungsgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen. Im Idealfall lässt sich auf diese Weise ein Arbeitsumfeld schaffen, das sowohl dem Interesse der Beschäftigten an humanen Arbeitsbedingungen gerecht wird, als auch dem wirtschaftlichen Interesse der Unternehmung dient, indem es einen effizienten Arbeitskrachteinsatz ermöglicht.

Organisations- und Personalentwicklung

Ein weiteres Anwendungsfeld der Partizipation liegt im Bereich der Organisationsentwicklung und des Change Managements (vgl. Rosemann/Gleser 1999). Partizipation wird hier als ein wichtiges Instrumentarium zur Gestaltung und Umsetzung organisatorischer Modernisierungsprozesse aufgefasst (vgl. Spickenborn 2003; Götzen 2002: 30 ff.; Greifenstein et al. 1989). Von der Einbindung der Beschäftigten in die Vorbereitung betrieblicher Restrukturierungen erhofft man sich, sachgerechtere Entscheidungsergebnisse zu erzielen, indem bei den Planungen spezifische Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden, die für die Realisation der vorgesehenen Maßnahmen bedeutsam sind. Es geht vor allem darum, die produktionsbezogenen Detailkenntnisse der ausführenden Beschäftigten nutzbar zu machen und das Wissensgefälle zwischen Mitarbeitern und Management zu reduzieren. Ziel ist es, die Entscheidungsqualität zu verbessern und praxisferne Entscheidun-

gen zu vermeiden. Gleichzeitig ist mit der Partizipation an der Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse die Erwartung verknüpft, durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Standpunkte und Interessen die Akzeptanz gegenüber den vorgesehenen Maßnahmen zu erhöhen und organisationsinterne Widerstände abzubauen. Partizipation dient als eine wichtige vertrauensbildende Maßnahme, die dazu beiträgt, die von den Beschäftigten erfahrenen Risiken kurzfristiger, organisationaler Restrukturierungen zu vermindern (vgl. Bruhn et al. 2001: 221; Zajac/Bruhn 1999). Mit der Verfolgung beider Teilziele – die Verbesserung der Entscheidungsgüte und die Akzeptanzsicherung – wird letztlich versucht, die Erfolgswahrscheinlichkeit organisatorischer Veränderungen zu erhöhen.

Neben der Organisationsentwicklung kann eine Beteiligung auch an der Planung mitarbeiterspezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen sinnvoll sein. Eine frühzeitige Einbindung der Beschäftigten in die Personalentwicklungsplanung trägt dazu bei, individuelle Qualifizierungsbedarfe und Karriereziele zu ermitteln, auf deren Grundlage Entwicklungsmaßnahmen ergriffen werden können, die sowohl Unternehmung als auch Mitarbeiter langfristig zufrieden stellen (vgl. auch Scholz 2003: 11).

Qualitäts-, Innovations- und Produktivitätsmanagement

Ein mögliches Anwendungsgebiet der betrieblichen Partizipation liegt auch im Bereich der Produktivitätsentwicklung, wie Bestrebungen von Unternehmungen zeigen, ihre Beschäftigten durch ein „partizipatives Produktivitätsmanagement“ (vgl. Pritchard et al. 1993; Holling et al. 1999) in die Optimierung der Produktionsabläufe einzubeziehen. Durch Instrumente wie das „Productivity Measurement and Enhancement System“ sollen betriebliche Prozesse unter Beteiligung der Beschäftigten systematisch analysiert und verbessert werden. Die Partizipation spielt hierbei eine doppelte Rolle, indem die Beschäftigten sowohl an der Produktivitätsmessung als auch der Erarbeitung von Strategien zur Produktivitätssteigerung beteiligt werden.

Relativ weit verbreitet ist die Beschäftigtenpartizipation im Rahmen des betrieblichen Qualitäts- und Innovationsmanagements. Mit ihrer Hilfe soll unter anderem erreicht werden, den Ideenreichtum und das Wissen der Beschäftigten für Produkt- und Verfahrensverbesserungen zu erschließen. Prominente Beispiele sind kontinuierliche Verbesserungsprozesse (vgl. Beatty/Ulrich 1991) und das Total Quality Management (vgl. Oakland 2003; Dean/Bowen 1994; Spencer 1994; Waldman 1994). Darüber hinaus lassen sich Ansätze anführen,

Mitarbeiter in betriebliche Innovationsprozesse einzubinden, um deren Ideenpotential beispielsweise für Produktinnovationen (vgl. Zink/Braig 1995; Hartlaub 1994) oder für Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung zu nutzen (vgl. Preußner 2003; Hien 2000).

Betrieblicher Umweltschutz

Ein wachsender öffentlicher Druck infolge eines gestiegenen Umweltbewusstseins, zahlreiche Gesetze und Verordnungen zum Schutz der natürlichen Umwelt sowie die unternehmensstrategische Bedeutung ökologisch verträglicher Produkte und Fertigungsverfahren haben dazu beigetragen, dass inzwischen auch Umweltschutzfragen zum Gegenstand des betrieblichen Managementhandelns und der Arbeitspolitik geworden sind (vgl. Dückert et al. 1999; Steger 1993). Deutlich wird dies an einer steigenden Anzahl an Unternehmungen, die mit der Einführung von Umweltmanagementsystemen auf die ökologischen Herausforderungen reagieren.

Empirische Untersuchungen zur Umsetzung betrieblicher Umweltmanagementsysteme in Deutschland zeigen, dass die Partizipation von Beschäftigten hier einen hohen Stellenwert einnimmt und Mitarbeiter oftmals direkt in das Umweltmanagement eingebunden werden (vgl. Fichter 2000; Schäfer 2000). An Hand von sechs Fallbeispielen zeigt Schäfer (2000), wie ein partizipatives Umweltmanagement in der Praxis aussehen kann. Die Partizipation reicht in den betrachteten Unternehmungen von der Institutionalisierung eines umweltschutzbezogenen Vorschlagswesens über die Einrichtung von zeitlich befristeten Umweltausschüssen und Projektgruppen bis hin zu einer Integration des Umweltschutzes in den Aufgabenbereich regulärer Arbeitsgruppen.

3 Geschichte der Partizipation und Mitbestimmung in Deutschland

Die Debatte um die Partizipation und Mitbestimmung von Beschäftigten ist keineswegs neu, sondern lässt sich bis weit in das 19. Jahrhundert zurückverfolgen (vgl. Bieber 1999; Gaugler 1997; Teuteberg 1961). In ihrer Anfangszeit war die Auseinandersetzung eng mit der „sozialen Frage“ verknüpft, die angesichts der sozialstrukturellen Umbrüche und der desolaten Beschäftigungs- und Lebensbedingungen der Arbeiter während der frühen Industrialisierungsphase aufgeworfen wurde. In der inner- und überbetrieblichen Partizipation der Arbeiterschaft wurde eine Möglichkeit gesehen, die sozialen Verhältnisse zu entschärfen, die sich aus den negativen Folgen der industriellen Revolution ergeben hatten. Die erhobenen Partizipationsforderungen waren zugleich Bestandteil des Kampfes um eine Demokratisierung der gesellschaftlichen Herrschaftsverhältnisse, der sich nicht nur auf den politischen Bereich im engeren Sinne bezog, sondern zunehmend auch andere Gesellschaftsbereiche erfasst hatte (vgl. Bieber 1999: 12). So wurden die ersten Ideen zur Partizipation im Arbeitsleben und zur Demokratisierung der Wirtschaft unmittelbar von der Vorstellung geprägt, dass die Menschen bei gesellschaftlichen und politischen Fragen grundsätzlich beteiligt sein sollten. Insofern lässt sich die Entwicklungsgeschichte der Arbeitnehmerpartizipation nicht losgelöst von der Herausbildung der demokratischen Gesellschaftsordnung betrachten, in der die Mündigkeit der Bürger und deren Teilhabe an sie selbst betreffenden Entscheidungen im Zentrum steht.

3.1 Die Anfänge der Beteiligungsidee im 19. Jahrhundert

Die ersten Ideen, die arbeitenden Klassen in betriebliche und überbetriebliche Entscheidungen einzubinden, waren von einzelnen Wissenschaftlern und Intellektuellen geäußert worden, die hierin einen Ansatzpunkt sahen, um die soziale Frage des 19. Jahrhunderts zu lösen und die Lebensverhältnisse der Arbeiterschaft zu verbessern. Den Anlass für derartige Forderungen bildete vor allem die prekäre Lage der Fabrikarbeiter, die durch schlechte Beschäftigungsbedin-

gungen, unzureichende Löhne, lange Arbeitszeiten, fehlende Absicherungen gegen Erwerbslosigkeit und Arbeitsunfähigkeit sowie durch eine weitgehende Ohnmacht gegenüber der Willkür von Arbeitgebern gekennzeichnet war. Bei den ersten Überlegungen zur Beschäftigtenpartizipation wurde die geltende Betriebsverfassung, nach der die gesamte Dispositionsmacht über die betrieblichen Produktionsfaktoren uneingeschränkt und ausschließlich beim Unternehmer lag, allerdings nicht hinterfragt. Statt dessen liefen die Vorschläge lediglich darauf hinaus, die Arbeiter in bestimmten Fällen konsultativ zu beteiligen, während die volle Verfügungsgewalt über sämtliche betriebliche Angelegenheiten nach wie vor bei den Fabrikherren verbleiben sollte. Unter anderem wurde 1835 vom Tübinger Staatsrechtler Robert von Mohl vorgeschlagen, betriebliche Arbeitnehmervertretungen in Form von Arbeiterausschüssen zu bilden, die an der Ermittlung des Unternehmensgewinns und an der Festlegung eines Gewinnanteils für die Arbeiter mitwirken sollten. Eine darüber hinausgehende, demokratische Beteiligung von Arbeitern an der Leitung des Unternehmens lehnte er hingegen vehement ab (vgl. Bieber 1999: 21). Die Anregungen von Mohls fanden in der Öffentlichkeit seinerzeit kein großes Echo und blieben praktisch ohne Konsequenzen.

Eine größere Resonanz fand der Beteiligungsgedanke während der deutschen Revolution von 1848. Zu dieser Zeit sind diverse sozialpolitische Reformvorschläge gemacht worden, mit denen die damalige Sozial- und Wirtschaftsordnung Deutschlands in zentralen Punkten in Frage gestellt wurde. Hierzu gehörten ein erstes umfassendes Konzept zur überbetrieblichen Mitbestimmung von Arbeitern, aber auch Vorschläge zur „konstitutionellen Teilhabe aller in der Wirtschaft Beschäftigten an der sie betreffenden Ordnung“ (Teuteberg 1961: 75). Darüber hinaus sind erstmalig gesetzliche Regelungen zur Arbeitnehmerpartizipation entworfen und debattiert worden. Im volkswirtschaftlichen Ausschuss der Nationalversammlung wurde über einen Gesetzesentwurf diskutiert, der paritätisch zusammengesetzte und mit beschränkten Mitwirkungsrechten ausgestattete Betriebsvertretungen sowie ein hierarchisch gegliedertes System aus überbetrieblichen Fabrikräten und Gewerbekammern vorsah, die ebenfalls paritätisch mit Arbeitnehmervertretern besetzt sein sollten. Weil diesem Entwurf jedoch nur ein Minderheitenenvotum zugrunde lag, wurde er nicht in das Plenum der Nationalversammlung eingebracht und blieb politisch folgenlos (vgl. Bieber 1999: 22 f.). Dass die hervorgebrachten Beteiligungsideen nicht weiter verfolgt wurden, hängt vor allem damit zusammen, dass die Revolution von 1848 hauptsächlich vom radikalliberalen Bildungs- und Wirtschaftsbürgertum getragen wurde, während die Arbeiter angesichts

der noch am Anfang stehenden Industrialisierung Deutschlands politisch eine nur untergeordnete Rolle spielten.

Während der Jahrzehnte nach der Revolution, in denen sich der Industrialisierungsprozess deutlich beschleunigte, nahm mit dem industriellen Wachstum und der rasant steigenden Anzahl an Fabrikarbeitern auch die soziale Kluft zwischen Unternehmer- und Arbeitnehmerseite zu. Parallel dazu formierten sich in Deutschland die ersten Gewerkschaften (vgl. Engelhardt 1977), deren politischer Einfluss zunächst jedoch äußerst gering blieb. Die Gewerkschaftslandschaft bestand aus einer Vielzahl kleiner, untereinander konkurrierender Einzelgewerkschaften, wodurch ein gemeinsames Eintreten für Arbeiterinteressen verhindert wurde. Eine Ursache für die starke Fragmentierung der Gewerkschaftsbewegung lag vor allem in der sozialen Zusammensetzung der Fabrikarbeiterschaft, die zu jener Zeit sehr heterogen war und die Entstehung einer kollektiven Arbeiteridentität erschwerte. Die Fabrikarbeiter speisten sich unter anderem aus ehemaligen Kleinbauern, die ihr Land aufgeben mussten, ruinierten Handwerkern sowie aus Frauen und Kindern. In ihrem Selbstbild waren die einzelnen Gruppierungen noch stark dem ständischen Denken verhaftet, was der Herausbildung einer klassenbewussten Arbeiterklasse entgegenstand (vgl. Kocka 1990). Entsprechend schwach war die gesellschaftliche Position der Fabrikarbeiter gegenüber dem Unternehmertum, das nach wie vor allein über die Arbeitsverhältnisse in den Betrieben bestimmte und auch keinen Anlass für Veränderungen sah.

Bei den Fabriken handelte es sich vorwiegend um Eigentümerunternehmungen, deren Betriebsverfassung autokratisch-patriarchalischen Maximen entsprach und ein unbeschränktes Weisungs- und Direktionsrecht des Unternehmers beinhaltete. Ihren Arbeitern gegenüber vertraten die meisten Fabrikinhaber den „Herr-im-Hause-Standpunkt“, nach dem die Entscheidungsrechte über sämtliche betrieblichen Angelegenheiten ausschließlich ihnen selbst zustanden. „Die frühen Eigentümer-Unternehmer prägten für ihr Selbstverständnis die Formel vom ‚Herrn im Hause‘; sie ist später zum Inbegriff des Selbstverständnisses deutscher Industrieller geworden, in den Ohren der Arbeiterschaft zum Inbegriff des rücksichtslosen Kapitalisten“ (Bieber 1999: 26). Entsprechend fern lag den Unternehmern jegliche Vorstellung, die Beschäftigten an betrieblichen Entscheidungen teilhaben zu lassen.

Bis 1870 ist eine innerbetriebliche Mitbestimmung selbst von den Beschäftigten kaum eingefordert worden. Geregelte Arbeitsbeziehungen und ein verbindliches Arbeitsrecht hatten sich bis dahin noch nicht etabliert, womit auch unter den Arbeitern die Idee der betrieblichen Mitbestimmung kaum verbreitet

war. Wie selbstverständlich prägten Hierarchien, Weisungsrechte und Abhängigkeiten nicht nur die Industriearbeit, sondern auch andere Bereiche des täglichen Lebens, sodass für viele die Vorstellung von Partizipation und Mitsprache weitgehend fremd war (vgl. Bieber 1999: 29 f.). Die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse spiegelten damit jene Strukturen wider, die auch in anderen gesellschaftlichen Teilbereichen, wie der Politik, dem Bildungswesen, dem Militär oder der Kirche, anzutreffen waren.

3.2 Die Beteiligungsdiskussion im deutschen Kaiserreich

Auch nach der Gründung des deutschen Kaiserreichs im Jahr 1871 hatte sich an dieser Situation kaum etwas geändert. Vielmehr nahm die soziale Distanz zwischen Arbeitgebern und Arbeiternehmern noch weiter zu, während Arbeitskämpfe zum bedeutendsten Instrument der Beschäftigten wurden, um ihre Interessen gegenüber den Unternehmungen zu vertreten (vgl. Schönhoven 1987: 21 f.). Begünstigt wurde diese Entwicklung nicht nur dadurch, dass viele Unternehmer ihren uneingeschränkten Herrschaftsanspruch offensiv verteidigten, sondern auch durch die wachsende Zahl an Großbetrieben. Die unmittelbare Interaktion zwischen Unternehmensleitung und Belegschaften geriet hier zur Ausnahme, was die soziale Spaltung zwischen Unternehmern und Fabrikarbeitern tiefer werden ließ (vgl. Bieber 1999: 32 f.). Nur wenige Unternehmer waren von ihrem strikt autokratischen Führungsstil abgewichen und hatten in ihren Betrieben sozialreformerische Maßnahmen ergriffen, zu denen teilweise auch die Partizipation von Beschäftigten bei bestimmten betrieblichen Angelegenheiten gehörte. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang der Hamburger Jalousinen-Fabrikant Heinrich Freese und der Gründer der Jenaer Carl-Zeiss-Stiftung, Ernst Carl Abbe.

Heinrich Freese gehörte zu den ersten Industriellen Deutschlands, die in ihren Betrieben umfangreiche sozialpolitische Reformen durchführten und aktiv dazu beitrugen, die Situation und die Arbeitsbedingungen ihrer Beschäftigten zu verbessern. Neben dem Achtstundentag und einer Gewinnbeteiligung seiner Arbeiter und leitenden Angestellten führte er bereits während der 1880er Jahre immaterielle Beteiligungsstrukturen in der Form von Arbeiterausschüssen sowie eines Arbeiterparlaments ein. Den in geheimer Wahl bestimmten Ausschussmitgliedern wurde das Recht gewährt, „über Inhalt der Arbeitsordnung und über Vorschriften zum Verhalten der Arbeiter in der Fabrik mitzubestimmen“ (Wachtler 1979: 26), womit die Arbeiterausschüsse als frühe Vorläufer

der heutigen, im Betriebsverfassungsgesetz verankerten Betriebsräte angesehen werden können.

Ähnlich wie Freese ergriff auch Ernst Carl Abbe in seiner 1889 gegründeten Carl-Zeiss-Stiftung eine Reihe von sozialpolitischen Maßnahmen, mit denen er ein verändertes Verhältnis zwischen Betriebsleitung und Angestellten anstrebte. Mit der Zielsetzung, die Menschenwürde und die Persönlichkeit der Beschäftigten zu achten, erließ Abbe eine entsprechende Arbeitsverfassung und eröffnete seinen Mitarbeitern sowohl materielle als auch immaterielle Beteiligungsmöglichkeiten in seinem Betrieb. Auch hier erfolgte die Partizipation der Beschäftigten über die Errichtung von Arbeiterausschüssen, denen Mitbestimmungsrechte bei verschiedenen betrieblichen Fragen eingeräumt wurden (vgl. Bauderer 1979).

Die Zahl der Unternehmungen, in denen derartige Reformen durchgeführt wurden, war insgesamt aber gering, sodass die betriebliche Partizipation im ausgehenden 19. Jahrhundert eine Ausnahmeerscheinung blieb. Und dort, wo betriebliche Sozialmaßnahmen ergriffen wurden, ging es nicht immer in erster Linie darum, die Position und Situation der Arbeitnehmer zu verbessern. Oftmals diente die betriebliche Sozialpolitik einzig und allein dem Zweck, eine gewerkschaftliche Einflussnahme auf die Unternehmensführung zu verhindern. Derartige Beweggründe sind unter anderem daran erkennbar, dass sich die Sozialmaßnahmen häufig nur an jene Arbeiter richteten, die keiner Gewerkschaft angehörten. Vor diesem Hintergrund müssen die freiwilligen Partizipationsangebote jener Zeit zum Teil als unternehmerische Versuche gewertet werden, gegen eine wachsende gewerkschaftliche Organisation der Arbeiterschaft vorzugehen. Dementsprechend skeptisch waren denn auch die Gewerkschaften gegenüber den unternehmerischen Beteiligungsangeboten eingestellt.

Bestrebungen, den Einfluss der Gewerkschaften einzuschränken, hat es nicht nur auf betrieblicher, sondern auch auf politischer Ebene gegeben. Bekanntestes Beispiel ist das „Gesetz gegen die gemeingefährlichen Bestrebungen der Sozialdemokratie“ (Sozialistengesetz), mit dem die Sozialdemokratie, die Ende des 19. Jahrhunderts massiv an Bedeutung gewann, eingedämmt werden sollte (vgl. Günsche/Lantermann 1978). Parallel zum Erlass des Sozialistengesetzes im Jahr 1878 wurden rechtliche Regelungen getroffen, die aus heutiger Sicht als frühe Vorläufer der Mitbestimmung bezeichnet werden können, obgleich mit ihnen politisch andere Intentionen verbunden waren. 1891 ergänzte man die Gewerbeordnung um eine Vorschrift, in der die Einführung von Arbeiterausschüssen nach Ermessen der Arbeitgeber ausdrücklich vorgesehen war (vgl. Teuteberg 1961: 376 f.). Die Funktion dieser Arbeiterausschüsse soll-

te darin bestehen, gemeinsam mit dem Arbeitgeber über eine von diesem zu erlassende Arbeitsordnung zu beraten. Ein weiterer Schritt zur gesetzlichen Verankerung von Beteiligungsrechten war die 1905 vorgenommene Novellierung des Allgemeinen Preußischen Berggesetzes, mit der die Einrichtung von Arbeiterausschüssen in Betrieben des Bergbaus mit mindestens 100 Arbeitern verbindlich vorgeschrieben wurde (vgl. Teuteberg 1961: 436). Zur selben Zeit entstanden Arbeiterausschüsse in staatlichen Regiebetrieben sowie in den Verwaltungen der Bahn, der Post und des Telegrafendienstes. Die Befugnisse der Arbeiterausschüsse waren insgesamt allerdings stark begrenzt. Ähnlich wie bei vielen betrieblichen Sozialmaßnahmen ging es nicht unbedingt um eine Besserstellung der Arbeiterschaft, sondern vor allem darum, den Einfluss von Sozialdemokratie und Gewerkschaften auf die Arbeiter zu reduzieren (vgl. Altvaeter et al. 2004: 94 f.) und schließlich zur Stabilisierung der gesellschaftlichen Herrschaftsverhältnisse beizutragen.

3.3 Arbeitnehmerbeteiligung in der Weimarer Republik

Zu grundlegenden Veränderungen der industriellen Beziehungen ist es erst während der Zeit der Weimarer Republik gekommen. Unmittelbar nach dem Ende des ersten Weltkrieges hatten die einflussreichsten Industriellen-Organisationen mit den Führungen verschiedener Gewerkschaften und den wichtigsten Angestellten-Organisationen in der so genannten Zentralarbeitsgemeinschaft (ZAG) ein Abkommen geschlossen, das sozialpolitisch den Verzicht auf eine autokratische Betriebsverfassung bedeutete (vgl. Bieber 1999: 75). Das Abkommen beinhaltete die Anerkennung der Gewerkschaften und eines uneingeschränkten Koalitionsrechtes durch die Unternehmer, die tarifvertragliche Regelung von Löhnen und Arbeitsverhältnissen, die Bildung von Arbeiterausschüssen in Betrieben mit mindestens 50 Beschäftigten, die Abschaffung der „gelben“ Werkvereine, aber auch die Einführung des Achtstundentages sowie die Verständigung zwischen Industriellen und Gewerkschaften über allgemeine sozial- und wirtschaftspolitische Fragen. Die Zugeständnisse, die seitens der Industrie an die Arbeitnehmer gemacht wurden, sind vor allem als eine Reaktion auf die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die politische Schwächung der Unternehmen nach dem Ende des ersten Weltkrieges zu begreifen (vgl. Hentschel 1983).

Auch wenn sich das Abkommen faktisch als eine Abkehr der Industriellen von ihrem uneingeschränkten Alleinherrschaftsanspruch in sämtlichen be-

trieblichen Belangen darstellte, brachte es für die Belegschaften nur sehr geringe Partizipationsmöglichkeiten mit sich. Die korporatistisch angelegte Mitbestimmung wurde in erster Linie von den Spitzenfunktionären der Arbeitnehmerorganisationen wahrgenommen und bezog sich hauptsächlich auf überbetriebliche Fragen. Eine eigenständige Mitbestimmung der Belegschaften in den Betrieben war nicht vorgesehen. Dementsprechend war die Rolle der Arbeiterausschüsse auch lediglich darauf beschränkt, die Einhaltung der überbetrieblichen Vereinbarungen zu überwachen und zu gewährleisten (vgl. Bieber 1999: 78 f.). An weitergehenden Mitwirkungsrechten der Beschäftigten zeigten sich weder die Unternehmer noch die Gewerkschaften interessiert. Die ablehnende Haltung der Gewerkschaften hatte unterschiedliche Gründe: Zum einen sahen sie ihre eigene Position dadurch gefährdet, dass innerbetriebliche Formen der Mitbestimmung nicht nur die Gewerkschaftsmitglieder, sondern auch alle gewerkschaftlich nicht organisierten Arbeiter gestärkt hätten. Zum anderen zogen sie die Kompetenzen der einfachen Arbeiter für eine verantwortliche Teilhabe an wirtschaftlichen Entscheidungen in Zweifel und stellten damit die Sinnhaftigkeit eines solchen Beteiligungsansatzes in Abrede.

Mit der Verabschiedung der Weimarer Verfassung im August 1919 sind die Gewerkschaften auch verfassungsrechtlich als offizielle Vertretungen der Arbeitnehmer anerkannt worden. Gleichzeitig wurden den Arbeitnehmern umfangreiche soziale Grundrechte gewährt. Die Weimarer Verfassung sah unter anderem eine soziale Absicherung gegen die Folgen von Arbeitslosigkeit, Unfällen, Krankheit und Alter vor und hielt die Arbeiter grundsätzlich für „berufen, gleichberechtigt in Gemeinschaft mit den Unternehmern an der Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen sowie an der gesamten wirtschaftlichen Entwicklung der produktiven Kräfte mitzuwirken“ (Bieber 1999: 86). Im Januar 1920 wurde schließlich das Betriebsrätegesetz (BRG) verabschiedet, um die Mitbestimmung von Arbeitnehmern auf der Betriebsebene zu regeln. Das Gesetz schrieb erstmalig die Errichtung von Belegschaftsvertretungen für alle Betriebe verbindlich vor. Anders als die Mitglieder von Arbeiterausschüssen standen die Betriebsratsmitglieder unter einem Kündigungsschutz. Die Beteiligungsrechte der Betriebsräte bezogen sich hauptsächlich auf soziale Angelegenheiten und umfassten unter anderem Mitspracherechte bei Kündigungen, die Möglichkeit, die Rechtmäßigkeit von Einstellungen zu prüfen sowie das Recht, Arbeitsordnungen und Ergänzungen zu den tarifvertraglichen Regelungen zu vereinbaren. Weitere Mitbestimmungsrechte bestanden bei der Bekämpfung von Gesundheits- und Unfallgefahren und bei der Verwaltung betrieblicher Wohlfahrtseinrichtungen. Eingeschränkte Beteiligungsrechte hatten

die Betriebsräte auch bei wirtschaftlichen Angelegenheiten, indem ihnen das Recht zur Bilanzsicht zugesprochen wurde (vgl. Milert/Tschirbs 1991: 49). Ein 1922 in Kraft getretenes Ergänzungsgesetz gestattete zudem die Entsendung von Betriebsratsmitgliedern in den Aufsichtsrat und bildete einen vorläufigen Höhepunkt in der Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland (vgl. Pohl 1996: 17).

3.4 Mitbestimmung unter dem NS-Regime

Nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten ist es zur Zerschlagung der Arbeiterbewegung und der frei gewählten Betriebsräte gekommen. Als die Kandidaten der Nationalsozialistischen Betriebszellenorganisation bei den Betriebsratswahlen im März 1933 eine klare Niederlage hinnehmen mussten, wurden die Betriebsratswahlen zunächst per Gesetz für ein Jahr ausgesetzt. Zugleich erhielten die obersten Landesbehörden die Befugnis, Arbeitnehmer, die „in staats- und wirtschaftsfeindlichem Sinne eingestellt sind“, aus den Betriebsräten zu entfernen und durch andere Belegschaftsmitglieder zu ersetzen (vgl. Altvater et al. 2004: 98). Ein Jahr nach der nationalsozialistischen Machtübernahme wurde das Betriebsrätegesetz aufgehoben und die bisherige Betriebsverfassung durch eine betriebliche Herrschaftsordnung ersetzt, die sich am „Führerprinzip“ orientierte. Kern der neuen Arbeitsordnung bildete die „Betriebsgemeinschaft“, an dessen Spitze der Unternehmer als „Führer des Betriebes“ stand, während die Beschäftigten zu dessen „Gefolgschaft“ erklärt wurden. An die Stelle des Betriebsrates trat ein so genannter Vertrauensrat, der vom Betriebsführer und dem Obmann der Deutschen Arbeitsfront nominiert und von der Belegschaft gewählt wurde. Der Vertrauensrat setzte sich aus dem Unternehmer sowie Vertrauensmännern aus der Belegschaft zusammen und verfügte ausschließlich über ein Beratungsrecht (vgl. Milert/Tschirbs 1991: 54).

3.5 Mitbestimmung nach 1945

Die Phase des Nationalsozialismus führte nur vorübergehend zu einem Bruch in der Entwicklung der deutschen Mitbestimmung. Nach Kriegsende knüpfte die Mitbestimmungsdiskussion unmittelbar an den wirtschaftsdemokratischen Vorstellungen und Mitbestimmungserfahrungen der Weimarer Republik an. 1946 wurde vom Kontrollrat ein Gesetz erlassen, das die Einrichtung von

Betriebsräten gestattete, ohne verbindliche Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer vorzuschreiben. Statt dessen überließ man es den Akteuren vor Ort zu entscheiden, welche Einflussmöglichkeiten die Betriebsräte haben sollten (vgl. Kittner/Däubler 2002: 96). Nachdem dieses Gesetz in Kraft getreten war, folgten mehrere Länder der westlichen Besatzungszonen mit eigenen Betriebsverfassungsgesetzen, die sich in ihren Regelungsgegenständen zum Teil deutlich unterschieden (vgl. Kittner/Däubler 2002: 96). Zur Vereinheitlichung der Betriebsverfassung auf der Bundesebene ist 1952 schließlich das Betriebsverfassungsgesetz verabschiedet worden, das sich eng am Betriebsrätegesetz von 1920 orientierte (vgl. Lassere 1996: 28) und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit des Betriebsrates mit der Unternehmensleitung zum Wohle der Organisation festschrieb.

Bei der Mitbestimmungsgesetzgebung in der Bundesrepublik Deutschland spielten sowohl die Erfahrungen während der Weimarer Zeit als auch die besonderen Bedingungen, unter denen die Nationalsozialisten 1933 die Macht erlangt und in den Folgejahren ausgebaut hatten, eine zentrale Rolle. So kam zu den Motiven, die bereits in der Weimarer Republik für die gesetzliche Normierung der Arbeitnehmermitbestimmung ausschlaggebend gewesen waren, nach dem Ende der NS-Herrschaft eine weitere Zielsetzung hinzu. Es ging jetzt nicht mehr bloß darum, den arbeitenden Menschen im Wirtschaftsleben Bürgerrechte zu verleihen (vgl. Fürstenberg 1999: 193), sondern verstärkt auch um die Frage, wie sich wirtschaftliche Macht effektiv kontrollieren lässt, um politische Missbrauchsmöglichkeiten auszuschließen. Diese Fragestellung ist vor dem Hintergrund zu betrachten, dass die deutsche (Schwer-)Industrie maßgeblich dazu beigetragen hatte, das NS-Regime zu installieren und zu stützen.

Nach dem Ende des zweiten Weltkriegs stand zunächst offen, wie die Macht der großen Unternehmungen in Deutschland begrenzt werden sollte. Neben einer Beteiligung der Arbeitnehmer an der Unternehmenskontrolle ist auch die Enteignung und Vergesellschaftung der Großunternehmungen in Erwägung gezogen worden. Letztlich konnte sich mit breiter Zustimmung der Wirtschaft das Modell der Unternehmensmitbestimmung durchsetzen, das eine paritätische Besetzung der Aufsichtsgremien von Kapitalgesellschaften mit Arbeitnehmern vorsieht und erstmalig mit der Montan-Mitbestimmung umgesetzt wurde. Die Zustimmung der Wirtschaftsführer zur gesetzlichen Verankerung von weitreichenden Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmer ist vor allem darauf zurückzuführen, dass sie politisch geschwächt aus dem Krieg hervorgegangen waren und in ihrer Einwilligung eine Chance sahen, die Sozialisierung ihrer Unternehmungen abzuwenden (vgl. Müller-Jentsch 1999: 290).

Den bisherigen Höhepunkt der gesetzlichen Normierung von Mitbestimmungsmöglichkeiten bildete die Verabschiedung des Mitbestimmungsgesetzes von 1976, mit der die Unternehmensmitbestimmung auf alle Kapitalgesellschaften mit mehr als 2 000 Arbeitnehmern ausgeweitet wurde. Bei der Konstituierung dieses Gesetzes standen drei unterschiedliche Aspekte im Vordergrund:

„Erstens das Streben nach *Demokratisierung*: Die ‚Leistungs- und Befehlsgewalt von Menschen über Menschen‘ ... sollte demokratisch legitimiert und kontrolliert werden; das sollte auch für unternehmerische Entscheidungen gelten. Zweitens der Gedanke der *Selbstbestimmung*: Die Arbeitnehmer sollten einen gleichgewichtigen Einfluss auf die Entscheidungen im Unternehmen ausüben können, weil sie von diesen Entscheidungen direkt betroffen seien. Drittens die *Machtkontrolle*: Die ‚wirtschaftliche und politische Macht des Eigentums an Produktionsmitteln‘ sollte ‚gebunden‘ werden“ (Junker 2004: 728, Herv. im Orig.).

Die historische Betrachtung der Mitbestimmung veranschaulicht, dass das deutsche Mitbestimmungsmodell in seiner heutigen Form ein Ergebnis besonderer gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen ist: „Historisch und politisch gesehen war das Mitbestimmungskonzept die deutsche Alternative zum Staatssozialismus und zum Unternehmerkapitalismus“ (Fürstenberg 1999: 193). Als dritter Weg sollte die Mitbestimmung helfen, die Interessen der Arbeitnehmer in der Wirtschaft stärker zu berücksichtigen und „die Alleinbestimmung des Eigentümers (bzw. seiner Vertreter) durch eine andere Legitimationsbasis, die Arbeit, ergänzen“ (Wächter 2004: 1240). Wie die aktuelle Auseinandersetzung um die Zukunft der Mitbestimmung zeigt, hat sich der Blick auf die Mitbestimmung inzwischen deutlich verlagert. Dabei sind die ursprünglichen Zielsetzungen in den Hintergrund getreten und von ökonomischen Betrachtungsweisen zunehmend überlagert worden.

II

Effekte der betrieblichen Partizipation

4 Partizipation und organisationale Effizienz

Aus betriebswirtschaftlicher und unternehmungstheoretischer Sicht interessiert vor allem die Frage, wie sich die Entscheidungsbeteiligung von Beschäftigten auf die organisationale Effizienz von Unternehmungen auswirkt. Dieses Erkenntnisinteresse spiegelt sich in einer Vielzahl an theoretischen wie empirischen Forschungsarbeiten wider, die sich mit den betriebswirtschaftlichen und organisationalen Folgen von direkter Partizipation und Mitbestimmung befassen.

Einen wichtigen theoretischen Bezugsrahmen für eine ökonomische Effizienzbetrachtung bilden die Forschungsbeiträge aus der neuen Institutionenökonomie. Ihr Gegenstand sind Institutionen, die als äußere Rahmenbedingungen die Handlungsmöglichkeiten wirtschaftlicher Akteure bestimmen und damit den ökonomischen Austausch regulieren. Als Institutionen, mit denen die Handlungsspielräume und Befugnisse von Management und Beschäftigten festgelegt werden, fallen betriebliche Beteiligungsstrukturen unmittelbar in den Objektbereich der neuen institutionenökonomischen Ansätze. Dies gilt namentlich für die Theorie der Verfügungsrechte und den Transaktionskostenansatz, weshalb sich beide für eine ökonomische Bewertung von Partizipation und Mitbestimmung anbieten.

Einen weiteren Bezugsrahmen für eine ökonomische Bewertung der betrieblichen Partizipation bildet der Human-Resource-Management-Ansatz, in dem die Entscheidungsbeteiligung von Beschäftigten als ein strategisch einsetzbares Instrument zur Erschließung von Humanressourcen betrachtet wird.

Darüber hinaus lässt sich die Arbeitnehmerpartizipation auch mit den Instrumentarien der systemtheoretischen Forschung auf ihre organisationalen Folgen hin analysieren. Hier geht es vor allem um die spezifischen Funktionen, die partizipative Entscheidungsstrukturen bei der systemischen Reproduktion von Organisationen und der Bewältigung von Unsicherheit und Umweltkomplexität erfüllen.

Die organisationalen Folgen der Partizipation und Mitbestimmung von Beschäftigten sind nicht nur Gegenstand theoretischer Auseinandersetzungen, sondern stehen auch im Zentrum zahlreicher empirischer Untersuchungen. Die dabei eingesetzten Untersuchungsmethoden variieren zum Teil stark. Sie rei-

chen von der Analyse bestimmter Partizipationsformen in konkreten Beispielunternehmungen bis hin zu größer angelegten Sekundärstudien, die auf der Basis umfangreicher statistischer Daten erfolgen.

4.1 Theorie der Verfügungsrechte

Gemeinsam mit der Transaktionskostentheorie (Kap. 4.2) gehört die Theorie der Verfügungsrechte (Property-Rights-Theory) zu den Ansätzen der Neuen Institutionenökonomie. Gegenstand dieser Theorien sind Institutionen¹, die das Handeln von Wirtschaftssubjekten steuern und ökonomische Austauschprozesse regulieren. Die institutionenökonomischen Ansätze liefern ein mikroökonomisch fundiertes Instrumentarium, um die Struktur, die Verhaltenswirkungen, die Effizienz und den Wandel von ökonomischen Institutionen zu erklären (vgl. Ebers/Gotsch 2002: 199). Ein wesentliches Erkenntnisinteresse gilt der Frage, durch welche Institutionen welche Arten von Koordinationsproblemen am effizientesten und kostengünstigsten gelöst werden können. Zudem geht es darum, ökonomische Erklärungen für die Entstehung, die Ausgestaltung und den Wandel von Institutionen zu liefern, indem auf die Effizienz oder Kostenwirkung bestimmter institutioneller Strukturen verwiesen wird.

Den Ausgangspunkt der Theorie der Verfügungsrechte (vgl. Alchian 1965; Demsetz 1967; Alchian/Demsetz 1973; Furubotn/Pejovich 1972; 1974; Barzel 1989) bildet die Institution des Verfügungsrechts, das die legitimen Nutzungsmöglichkeiten des Rechtsinhabers an einer Ressource definiert. Verfügungsrechte stehen für Normen, mit denen Art und Umfang der Ressourcennutzung verbindlich geregelt werden und deren Missachtung üblicherweise mit Sanktionen verbunden ist (vgl. Pejovich 1979: 12). Die Ausgestaltung und Struktur der Verfügungsrechte legt den Handlungsspielraum fest, der einem Akteur im Umgang mit der betreffenden Ressource zugestanden wird. Der hier zu Grunde gelegte Ressourcenbegriff ist sehr weit gefasst und beinhaltet neben materiellen Gütern auch immaterielle Ressourcen, die zur Erreichung von Handlungszielen eingesetzt werden können. Folglich beziehen sich Verfügungsrechte nicht nur auf das Eigentum an Sachen, sondern umfassen zudem auch Ansprüche auf die Erbringung von Dienstleistungen durch Menschen (vgl. Jansen 2004: 598).

¹Institutionen haben die Funktion, den Möglichkeitsraum für soziales Handeln einzuschränken und das Handeln von Akteuren für andere erwartbar zu machen. Sie wirken handlungsregulierend und üben eine normative Wirkung aus.

Die Theorie der Verfügungsrechte interessiert sich vornehmlich für zwei Fragestellungen. Zum einen setzt sie sich mit den ökonomischen Konsequenzen unterschiedlicher Verfügungsrechtsstrukturen auseinander. Sie analysiert, wie sich eine gegebene Verteilung und Ausgestaltung von Verfügungsrechten auf das Verhalten ökonomischer Akteure auswirkt und welche Folgen diese für wirtschaftliche Allokationsentscheidungen hat. Zum anderen richtet sich das theoretische Erkenntnisinteresse auf den Institutionalisierungsprozess selbst, indem die Entstehungsbedingungen und die zeitliche Veränderung von Verfügungsrechtsstrukturen untersucht werden (vgl. North 1990). Konkret geht es darum zu analysieren, wie Verfügungsrechte etabliert werden und wodurch sich ihre Verteilung und ihr Wandel erklären lassen.

4.1.1 Grundannahmen

Die Theorie der Verfügungsrechte geht im Wesentlichen von drei Grundannahmen aus, von denen alle weiteren theoretischen Aussagen abgeleitet werden. Sie unterstellt

1. ein nutzenmaximierendes Verhalten der Individuen,
2. die Existenz von Verfügungsrechten über Ressourcen und
3. das Auftreten von Transaktionskosten, die sich aus der Bestimmung, Übertragung und Durchsetzung von Verfügungsrechten ergeben.

Individuelle Nutzenmaximierung

Konstitutiv für die Theorie der Verfügungsrechte ist der methodologische Individualismus sowie die Annahme eines rationalen und nutzenmaximierenden Verhaltens von Akteuren (vgl. Gerum 1992: 2120). Im methodologischen Individualismus wird davon ausgegangen, dass sämtliche soziale Phänomene auf das Handeln individueller Akteure zurückgeführt werden können. Dementsprechend beziehen sich die verfügungsrechtstheoretischen Erklärungen ausschließlich auf individuelle und nicht auf kollektive Handlungen. Den Akteuren wird unterstellt, dass sie grundsätzlich rational entscheiden und nach dem Prinzip der individuellen Nutzenmaximierung handeln. Die individuellen Nutzenkalküle können sich sowohl an materiellen als auch an immateriellen Zielen orientieren, wie beispielsweise der Erlangung von Prestige, dem Aufbau von Macht, der Selbstverwirklichung in der Arbeit etc. Insofern spielen in der

Theorie der Verfügungsrechte nicht nur rein ökonomische Zielsetzungen eine Rolle. Vielmehr wird allgemein auf subjektive Nutzenfunktionen abgestellt, die auch nicht-ökonomische Komponenten enthalten können. Zur individuellen Nutzenmaximierung werden Ressourcen eingesetzt, die den Akteuren in nur begrenztem Umfang zur Verfügung stehen und daher möglichst effizient verwendet werden müssen. Ergänzend zur Annahme der Nutzenmaximierung wird in der Theorie der Verfügungsrechte von einer prinzipiellen Nichtsättigung ausgegangen.

Verfügungsrechte

Verfügungsrechte legen in einem gegebenen Normensystem fest, wer wann über welche Ressourcen, in welcher Weise und in welchem Umfang verfügen darf. Wie jemand eine Ressource legitimerweise verwenden kann, ergibt sich aus der staatlichen Rechtsordnung, wird aber auch durch soziale Etikette, herrschende Sitten und Gebräuche oder soziale Ächtung bestimmt (vgl. Alchian 1965). Insgesamt sind vier Arten von Verfügungsrechten zu unterscheiden. Sie unterteilen sich in

1. das Nutzungsrecht an einer Ressource,
2. das Recht, Erträge aus der Ressourcennutzung einzubehalten,
3. das Recht, die Ressource substantiell zu verändern sowie
4. das Recht, eigene Verfügungsrechte zu veräußern bzw. anderen Personen zu übertragen (vgl. Libecap 1989; Furubotn/Pejovich 1974: 4 ff.).

Am weitesten reichen die ressourcenbezogenen Dispositionsmöglichkeiten eines Akteurs, wenn ihm sämtliche Verfügungsrechte über die betreffende Ressource exklusiv zustehen. In der Praxis ist dies jedoch nicht immer der Fall. Statt dessen kann die Ressourcennutzung durch die Verfügungsrechtsstruktur und durch die institutionellen Rahmenbedingungen mehr oder weniger stark limitiert sein. Beschränkungen können daraus resultieren, dass

- ein Akteur nur einzelne Verfügungsrechte besitzt, wie beispielsweise das Recht, eine Ressource zu nutzen oder die daraus gewonnenen Erträge zu behalten. Typische Beispiele sind Miet-, Pacht- oder Dienstverträge, bei denen verschiedene Akteure jeweils unterschiedliche Verfügungsrechte über dieselbe Ressource haben.

- die Verfügungsrechte nicht exklusiv in der Hand eines Akteurs liegen, sondern sich auf mehrere Personen verteilen. Dies trifft auf Gemeinschaftseigentum zu, über das nur kollektiv verfügt werden kann.
- die individuellen Verfügungsrechte durch andere, für den betreffenden Kontext geltende institutionelle Regelungen beschränkt werden. Dabei handelt es sich überwiegend um gesetzliche Bestimmungen, mit denen die legitimen Verwendungsmöglichkeiten bestimmter Ressourcen festgelegt werden. Denkbar sind aber auch andere Institutionen, wie gesellschaftlich verankerte Wert- und Moralvorstellungen, deren Verletzung soziale Sanktionen nach sich ziehen würde.

Derartige Beschränkungen der legitimen Dispositionsmöglichkeiten über Ressourcen werden als *Verdünnung von Verfügungsrechten* bezeichnet. Hierbei wird angenommen, dass eine Verdünnung der Verfügungsrechte externe Effekte hat und sich negativ auf die Allokation von Ressourcen auswirken kann (vgl. Furubotn/Pejovich 1972: 1140 f.). Von externen Effekten wird gesprochen, wenn dem Eigner einer Ressource nicht sämtliche Kosten und Erträge ihres Einsatzes zufallen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein Teil der Kosten – etwa in Gestalt von Umweltverschmutzung oder gesundheitlichen Schädigungen – der Allgemeinheit übertragen wird oder wenn dritte Personen von dem Ressourceneinsatz profitieren, ohne selbst über entsprechende Rechte zu verfügen bzw. ohne die geforderten Gegenleistungen zu erbringen.

Transaktionskosten

Das dritte Element in der Theorie der Verfügungsrechte ist das Konzept der Transaktionskosten. Es basiert auf der Feststellung, dass die Inanspruchnahme von Verfügungsrechten ihrerseits Kosten erzeugt, die mit den Vorteilen der Verfügungsrechtsnutzung verrechnet werden müssen. Unter Transaktionskosten werden jene Kosten verstanden, die bei der Übertragung, Bestimmung und Durchsetzung von Rechten anfallen (vgl. Barzel 1989: 2). Sie umfassen zudem Aufwendungen, die für den Erhalt institutioneller Strukturen, wie beispielsweise dem Justizsystem oder der Polizeigewalt, zu erbringen sind (vgl. Pejovich 1990: 38 f.). Weil mit steigenden Transaktionskosten der Nettonutzen des Ressourceneinsatzes abnimmt, haben sie einen unmittelbaren Einfluss darauf, ob und in welcher Weise verfügbare Ressourcen verwendet werden.

4.1.2 Kernaussagen

Im Kern postuliert die Theorie der Verfügungsrechte, dass ökonomische Akteure unter gegebenen institutionellen Bedingungen sowohl die Nutzung vorhandener Ressourcen als auch die Verfügungsrechtsstrukturen dahingehend gestalten werden, dass sie einen möglichst großen Nutzen erzielen. Der durch den Ressourceneinsatz realisierbare Nettonutzen wird als eine Funktion der geltenden Verfügungsrechtsstruktur und der anfallenden Transaktionskosten beschrieben. Er ist um so geringer, je verdünnter die Verfügungsrechte über die betreffende Ressource sind und je größer die Transaktionskosten für die Spezifizierung, Übertragung und Durchsetzung der Verfügungsrechte ausfallen. Damit ihnen eine optimale Ressourcenverwertung gelingt, werden sich die Akteure darum bemühen, das Auftreten von Transaktionskosten weitestgehend zu vermeiden und die Verfügungsrechte so zu strukturieren, dass ihnen möglichst große Dispositionsspielräume über die eingesetzten Ressourcen verbleiben. Auf diese Weise unternehmen sie den Versuch, einer durch externe Effekte hervorgerufenen suboptimalen Faktorallokation zu begegnen (vgl. Ebers/Gotsch 2002: 202).

4.1.3 Folgerungen für die Partizipation

Die Theorie der Verfügungsrechte befasst sich vor allem mit der von Coase (1937) diskutierten Frage, weshalb Unternehmungen unter Bedingungen freier Märkte entstehen und unter welchen Voraussetzungen eine Unternehmung als effizient anzusehen ist. Sie fungiert als ein organisationstheoretisches Instrumentarium, mit dem sich verschiedene Unternehmensverfassungen und deren Auswirkungen auf die organisationale Effizienz vergleichen lassen. Neben einer ökonomischen Bewertung unterschiedlicher Organisationsformen und Unternehmensverfassungen wird die Theorie auch herangezogen, um die Allokationswirkungen der Arbeitnehmerpartizipation zu analysieren (vgl. Gerum 1992). Als Referenzpunkt für effiziente Unternehmungen dient die klassische Unternehmung, in der Eigentum und Verfügungsgewalt in der Hand einer Person liegen (vgl. Stiebitz 1992: 12). Dementsprechend skeptisch werden immaterielle Beteiligungsrechte der Mitarbeiter betrachtet, die sich nicht aus einer materiellen Teilhaberschaft ableiten. Vor allem die gesetzliche Mitbestimmung wird problematisiert, weil sie Mitentscheidungsmöglichkeiten über unternehmerische Ressourcen eröffnet, die unabhängig von Eigentumsrechten an diesen Ressourcen bestehen. Aus verfügungsrechtstheoretischer Sicht wird

der Mitbestimmung entgegengehalten, dass sie die Verfügungsrechte der Unternehmer über ihr eingesetztes Kapital ausdünn und mit negativen Auswirkungen auf die betriebliche Effizienz verbunden sei (vgl. Ganske 1996: 11 f.; Schmidt 1992: 1861; Wenger 1989; Furubotn 1982: 206).

Als Indikator für die Ineffizienz gesetzlicher Formen der Mitbestimmung führen Verfügungsrechtstheoretiker an, dass die Umverteilung von Rechten nicht auf der Basis von freiwilligen Vereinbarungen zwischen eigennützig handelnden Akteuren erfolgt, sondern aus externen Eingriffen in die Beziehungen der Vertragspartner resultiert (vgl. Wickenkamp 1983: 232; Pejovich 1978). Entspräche die Arbeitnehmermitbestimmung den Nutzenkalkülen von Anteilseignern und Beschäftigten, so die verfügungsrechtstheoretische Argumentation, würden entsprechende Regelungen in den Unternehmungen *sua sponte* auf vertraglicher Basis eingeführt (vgl. Pejovich 1990: 69 f.; Gerum 1988: 27; Jensen/Meckling 1979). Weil dies praktisch jedoch nicht vorkomme, müssten gesetzliche Vorgaben zur Mitbestimmung bestenfalls als unnötig, wenn nicht gar effizienzmindernd angesehen werden.

Eine besondere Problematik der gesetzlichen Mitbestimmung sei vor allem darin zu sehen, dass Mitarbeiter betriebliche Entscheidungsprozesse beeinflussen können, ohne die Kapitalrisiken mittragen zu müssen, die sich aus möglichen Fehlentscheidungen ergeben. Hierbei wird angenommen, dass das Risiko der Kapitaleigner, ihre spezifischen Investitionen zu verlieren, größer ist als das der Arbeitnehmer (vgl. Jaich 2001: 115). Ein weiteres verfügungsrechtstheoretisches Argument gegen die Mitbestimmung bezieht sich auf die unmittelbaren Kosten, die mit der Beteiligung von Arbeitnehmern verbunden sind. Durch die gesetzliche Verpflichtung des Arbeitgebers, die Kosten der Mitbestimmung zu tragen, wird dessen Recht beschnitten, die Erträge aus der Ressourcennutzung einzubehalten, was zur Verminderung des ihm zustehenden Gewinns führt (vgl. auch Wickenkamp 1983).

Aus dieser Argumentation heraus werden gesetzliche Beteiligungsrechte der Mitarbeiter, die sich nicht aus einer Teilhaberschaft am Unternehmenskapital ableiten, als ungerechtfertigte Beschränkung der unternehmerischen Selbstbestimmung abgelehnt. Als weniger kritisch gelten freiwillig gewährte, vollständig unter die Vertragsfreiheit fallende Formen der Partizipation, da sie unmittelbar auf die Ausübung unternehmerischer Verfügungsrechte zurückgehen und letztlich dem Nutzenkalkül der Eigentümer entsprechen (vgl. Oechsler 2000: 108).

Die ablehnende Haltung gegenüber gesetzlichen Regelungen zur Mitbestimmung erscheint unter den Prämissen der Verfügungsrechtstheorie zwar kon-

sequent, offenbart aber zugleich eine wesentliche konzeptionelle Schwäche dieses Forschungsansatzes. Indem sie die Verfügungsrechte über Ressourcen zu ihrem zentralen Bezugspunkt macht, orientiert sich die Theorie primär am Rechtsgut des Eigentums und den damit verbundenen Eigentumsrechten. Andere Rechtsgüter, wie die Menschenwürde, das Persönlichkeitsrecht, die körperliche Unversehrtheit oder die Freiheit des Menschen (Art. 1, 2 GG), werden dagegen entweder ausgeblendet oder dem Rechtsgut des Eigentums implizit untergeordnet, wenn sie ausschließlich als limitierende Faktoren einer Ausübung von Verfügungsrechten interpretiert werden.

Die gesetzlichen Vorschriften zur Arbeitnehmermitbestimmung basieren genauso wie die rechtlichen Arbeitsschutzregelungen aber gerade auf der Feststellung, dass es einen prinzipiellen Rechtsgüterkonflikt zwischen den Eigentumsrechten des Unternehmers und den grundgesetzlich verankerten Freiheits- und Persönlichkeitsrechten der im Betrieb tätigen Menschen geben kann. Dementsprechend wird die Mitbestimmung nach häufiger Argumentation durch die Grundrechte, namentlich die Menschenwürde, das allgemeine Persönlichkeitsrecht und die Berufsfreiheit, legitimiert (vgl. Däubler 1973; Edenfeld 2000: 50). Zu einem ähnlichen Ergebnis kam auch die 1970 eingesetzte Mitbestimmungskommission unter dem Vorsitz Kurt Biedenkopfs. In ihrem Bericht legte sie dar, dass die Fremdbestimmtheit der Arbeit und die Unterwerfung des Arbeitnehmers unter das Direktionsrecht des Arbeitgebers „mit der Würde des Menschen nur dann vereinbar ist, wenn dem Betroffenen die Möglichkeit der Einwirkung auf die Gestaltung der Leitungs- und Organisationsgewalt eingeräumt wird, der er unterworfen ist“ (Mitbestimmungskommission 1970: 114 f.).

Die Spezifizierung von Arbeitnehmerrechten, die sich verfügungsrechtstheoretisch als eine Verdünnung der unternehmerischen Dispositionsrechte präsentiert, findet schließlich auf der Grundlage einer prinzipiellen Rechtsgüterabwägung statt. Ziel der gesetzgeberischen Eingriffe in die Eigentumsrechte der Unternehmer ist es, die freie Persönlichkeitsentfaltung der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern (vgl. § 75 II BetrVG), die im Falle einer uneingeschränkten Verfügungsmacht der Unternehmer über die betrieblichen Ressourcen gefährdet wäre. Um die Freiheits- und Persönlichkeitsrechte der Arbeitnehmer zu wahren, sieht beispielsweise das Betriebsverfassungsgesetz die Mitwirkung des Betriebsrates bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen vor, mit denen das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer überwacht werden sollen (§ 87 I Nr. 6 BetrVG) und die – wie es bei der Videoüberwachung des Arbeitsplatzes der Fall ist –

mit einem erheblichen Eingriff in die Grundrechte der Beschäftigten verbunden sein können. Die unternehmerische Freiheit wird hier zu Gunsten anderer Rechtsgüter eingeschränkt, ein Aspekt, den die Theorie der Verfügungsrechte lediglich als eine Störung des ökonomischen Verwertungsprozesses thematisiert.

Vor diesem Hintergrund lässt sich der verfügungsrechtstheoretischen Kritik an gesetzlichen Formen der Mitbestimmung entgegenhalten, dass sie ökonomistisch und einseitig im Sinne derjenigen argumentiert, die über Eigentum an Produktionsmitteln verfügen. Andere legitime Interessen, die durch die Ausübung von Verfügungsrechten berührt werden, wie es beispielsweise für die Grundrechte der im Betrieb tätigen Personen gilt, blendet die Verfügungsrechtstheorie dagegen aus. Oder anders formuliert: „Im Kategoriensystem von Verfügungsrechten ist kein rechter Raum für einen ‚Eigenwert‘ von Arbeitnehmerschutzrechten“ (Sadowski 1988: 236). Dies hat zur Folge, dass die Bewertung institutioneller Strukturen allein anhand von ökonomischen Effizienzkriterien erfolgt und andere Bewertungsmaßstäbe, wie etwa die sozialen Auswirkungen der untersuchten Institutionen, systematisch außer acht gelassen werden. Die Anhänger des verfügungsrechtstheoretischen Ansatzes müssen sich den Vorwurf gefallen lassen, einen ökonomischen Reduktionismus zu betreiben, durch den mit letzter Konsequenz die elementaren Grundrechte des Menschen in ihrer Universalität in Frage gestellt werden.

Ungeachtet der genannten Kritikpunkte greifen die Einwände der Verfügungsrechtstheoretiker gegen gesetzlich verankerte Mitbestimmungsregelungen aber auch deshalb zu kurz, weil sie mit ihrem Modell implizit von idealtypischen Marktbedingungen ausgehen, die in der Realität nicht erfüllt sind. Insofern kann aus dem Umstand, dass Mitbestimmungsregelungen von Unternehmungen nicht freiwillig etabliert werden, nicht automatisch auf deren Ineffizienz geschlossen werden. Vielmehr sind die Märkte für Verfügungsrechte aufgrund von externen Effekten, Macht- und Informationsasymmetrien alles andere als ideal, womit sich eine staatliche Regulation als durchaus sinnvoll erweisen kann (vgl. Osterloh/Frey 2005: 353).

Der pauschalen Behauptung, dass gesetzliche Formen der Mitbestimmung die ökonomische Effizienz von Betrieben beeinträchtigen würden, lassen sich zudem spezifische (Transaktions-) Kostenvorteile der gesetzlichen Mitbestimmung entgegenhalten (vgl. Oechsler 2000: 108). Vorteile bestehen unter anderem bei der Institutionalisierung betrieblicher Partizipationsstrukturen, weil durch die Übernahme der gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen langwierige Verhandlungen über die konkrete Ausgestaltung und Verteilung der inner-

betrieblichen Verfügungsrechte vermieden werden können (vgl. Gerum 1988: 30). Aufgrund der detaillierten Vorgaben, die vom Gesetzgeber zu Art und Umfang der Mitbestimmungsrechte gemacht werden, lassen sich Konflikte und kostenträchtige Nachverhandlungen über die Befugnisse der Beschäftigten, wie sie bei freiwillig gewährten Partizipationsformen zu erwarten sind, wirksam umgehen. Insofern kann die gesetzlich geregelte Mitbestimmung sowohl in der Phase ihrer Einführung als auch im praktischen Einsatz durchaus Kostenvorteile gegenüber freiwillig vereinbarten Partizipationsmöglichkeiten aufweisen (vgl. Michaelis/Picot 1987: 117).

4.2 Transaktionskostentheorie

Eine weitere Theorie der neuen institutionenökonomischen Ansätze, die sich zur ökonomischen Bewertung von Arbeitnehmerpartizipation und Mitbestimmung heranziehen lässt, ist die Transaktionskostentheorie. Sie ermöglicht es, ökonomische Institutionen unter dem Aspekt zu bewerten und zu vergleichen, wie effizient sie Austauschbeziehungen organisieren und abwickeln können. Das hinter dem Transaktionskostenansatz stehende Erkenntnisinteresse gilt der Frage, welche Arten von Transaktionen unter welchen institutionellen Rahmenbedingungen am günstigsten sind (vgl. Williamson 1985: 10).

Zu den ökonomischen Institutionen kapitalistischer Wirtschaftssysteme gehören Märkte, Hierarchien sowie hybride Organisationsformen (vgl. Williamson 1996: 1). Sie werden kontrakttheoretisch definiert und nach der Art der vorherrschenden Vertragsbeziehung differenziert, die den Austausch von Gütern und Leistungen reguliert. Ökonomische Institutionen beinhalten in dieser Perspektive zwei Aspekte: die juristische Vertragsform, durch die das Austauschverhältnis der Vertragspartner begründet wird, und die Vereinbarungen beider Seiten darüber, wie mit Ereignissen umzugehen ist, die die Rahmenbedingungen der Austauschbeziehung verändern.

4.2.1 Grundannahmen

Die Transaktionskostentheorie basiert auf verschiedenen Konzepten und Annahmen, die es zunächst zu erläutern gilt, bevor auf die Kernaussagen der Theorie näher eingegangen wird.

Transaktionskosten

Als Effizienzkriterium für die Beurteilung ökonomischer Institutionen wird die Höhe der bei der Abwicklung von Transaktionen anfallenden Kosten herangezogen. Das hier verwendete Konzept der Transaktionskosten unterscheidet sich in Teilen vom gleichnamigen Konzept, das der Theorie der Verfügungsrechte zugrunde liegt. In der Transaktionskostentheorie steht eine Transaktion für den Transfer einer Leistung oder eines Gutes über eine technisch separierbare Schnittstelle (vgl. Williamson 1996: 12), der unterschiedliche Kosten nach sich ziehen kann. Neben den Produktionskosten, die unmittelbar mit dem Ressourcenverbrauch bei der Leistungserstellung zusammenhängen, fallen hierunter die eigentlichen Transaktionskosten, die durch die Anbahnung, Kontrolle, Durchsetzung und gegebenenfalls auch Nachverhandlung von Verträgen verursacht werden (vgl. Williamson 1996: 12). Je nachdem, in welchem Stadium der Transaktionsabwicklung sie entstehen, lässt sich zwischen *ex ante* und *ex post* auftretenden Transaktionskosten differenzieren (vgl. Williamson 1985: 20 ff.).

Ex-ante-Transaktionskosten bezeichnen Kosten für Aufwendungen, die bereits im Vorfeld vertraglicher Vereinbarungen anfallen. Sie umfassen Kosten, die mit der Beschaffung und Bewertung von Marktinformationen verbunden sind, sowie Kosten der Anbahnung und Aushandlung von Verträgen.

Ex-post-Transaktionskosten stehen hingegen für jene Kosten, die erst nach Vertragsabschluss zustande kommen. Hierzu zählen Kosten für die Überprüfung der Vertragseinhaltung und die Lösung auftretender Konflikte, aber auch Kosten, die sich aus erforderlichen Nachverhandlungen ergeben, wenn die getroffenen Vereinbarungen aufgrund unvorhergesehener Ereignisse nicht eingehalten werden können.

Nach der Transaktionskostentheorie kommen Transaktionskosten in allen ökonomischen Austauschbeziehungen vor. Ihr Auftreten wird auf universelle Eigenschaften der involvierten Akteure und auf die Spezifika der vorliegenden Transaktionsbedingungen zurückgeführt.

Verhaltensannahmen über die Akteure

Der Transaktionskostenansatz basiert auf zwei allgemeinen Verhaltensannahmen über wirtschaftliche Akteure, die für das Entstehen von Transaktionskosten in ökonomischen Austauschprozessen maßgebend verantwortlich gemacht werden.

Erstens wird von einer *begrenzten Rationalität* (vgl. Simon 1959; 1972) der Akteure ausgegangen. Demnach versuchen die Wirtschaftssubjekte zwar rational zu handeln. Praktisch sind sie dazu jedoch nicht in der Lage, weil sie nicht über sämtliche entscheidungsrelevanten Informationen verfügen und nur eine beschränkte Informationsverarbeitungskapazität haben. Ausgehend von verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen über individuelle Entscheidungsprozesse wird ihnen lediglich ein subjektiv-rationales Handeln zugebilligt.

Zweitens wird den Akteuren *eigennütziges und opportunistisches Verhalten* unterstellt. Damit ist gemeint, dass sie durch List, Täuschung und das gezielte Vorenthalten relevanter Informationen versuchen, ihre eigenen Interessen auch auf Kosten anderer zu verfolgen und durchzusetzen.

Transaktionsbedingungen

Die Möglichkeiten zu opportunistischem Handeln hängen stark von den situativen Gegebenheiten ab, unter denen die Transaktionen abgewickelt werden. Die situativen Umstände sind maßgebend dafür verantwortlich, dass ökonomische Transaktionen in unterschiedlicher Weise gestaltet werden. Zu den relevanten Transaktionsbedingungen gehören die Faktorspezifität der getätigten Investitionen, Unsicherheit und die Häufigkeit, mit der bestimmte Transaktionen durchgeführt werden (vgl. Williamson 1996: 13; 1985: 52 ff.).

Die *Faktorspezifität* bezeichnet das Ausmaß, in dem ein Akteur in Ressourcen investiert, deren wirtschaftlicher Nutzen in anderen Vertragsbeziehungen geringer ausfallen würde als in der bestehenden. Im Extremfall wird in Ressourcen investiert, die ausschließlich einem einzigen Vertragspartner dienen und keine alternativen Verwendungsmöglichkeiten bieten. Hohe spezifische Investitionen führen zu einer starken Abhängigkeit zum Vertragspartner, der diese Situation opportunistisch ausnutzen kann, indem er nachträglich versucht, den Kontrakt zu seinen Gunsten zu modifizieren. Eine Konsequenz wären Ex-post-Transaktionskosten, die durch Nachverhandlungen über die Vertragsbedingungen entstehen:

„Thus although there may be large numbers of qualified bidders at the outset, if the winner of an original contract acquires a cost advantage, say by reason of ... unique location or learning, including the acquisition of undisclosed or proprietary technical and managerial procedures and task-specific labor skills, bidding parity at contract renewal intervals will be upset – with the result that (comparative or remediable) *ex post* contracting strains predictably develop if discrete contracting is attempted ... “ (Williamson 1985: 53 f., Herv. im Orig.).

Unsicherheit steht in einem engen Zusammenhang mit der Struktur der Austauschbeziehung und meint sowohl die Unvorhersehbarkeit von Ereignissen, die eine spätere Vertragsanpassung erforderlich machen können, als auch die Unsicherheit über das Verhalten des Vertragspartners (Verhaltensunsicherheit). Von der Komplexität einer Austauschbeziehung hängt es ab, wie präzise Verträge formuliert werden können, um spätere Konflikte und Vertragsanpassungen von vornherein auszuschließen (vgl. Tuschke 2001: 761). Während sich einfache Transaktionen nahezu vollständig vertraglich regeln lassen, besteht bei komplexen Austauschbeziehungen das Risiko, dass die Verträge lückenhaft bleiben und gegebenenfalls nachträglich modifiziert werden müssen. Bedingt durch ihre begrenzte Rationalität sind die Akteure in komplexen Austauschbeziehungen mit Unsicherheiten konfrontiert, die ihnen zugleich aber auch Möglichkeiten für opportunistisches Verhalten eröffnen.

Die *Transaktionshäufigkeit* wirkt sich unmittelbar auf die Kosten vorgenommener Transaktionen aus. Je öfter eine spezifische Transaktion vollzogen wird, desto geringer sind die Kosten pro Transaktion. Als Grund hierfür lassen sich Skaleneffekte anführen, weil bereits etablierte institutionelle Regelungen zur Transaktionsabwicklung weiter verwendet werden können (vgl. Williamson 1985: 60 f.; 92 ff.).

Vertragsformen und institutionelle Arrangements

Der Transaktionskostenansatz benennt drei Vertragsformen, die jeweils mit spezifischen institutionellen Arrangements korrespondieren. Unter Rückgriff auf eine Kontrakttypologie von Macneil (1978) wird zwischen klassischen, neoklassischen und relationalen Verträgen differenziert (vgl. Williamson 1985: 69 ff.).

Klassische Verträge zeichnen sich dadurch aus, dass der Vertragsgegenstand und die Vertragsbedingungen zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses eindeutig feststehen und das Vertragsverhältnis beendet ist, sobald die vereinbarten Leistungen und Gegenleistungen erbracht worden sind. Unter diesen Vertragstypus fallen Kauf- und Werkverträge, bei denen der Vertragsinhalt vorab exakt definiert wird und das Vertragsverhältnis mit der Einigung und wechselseitigen Übergabe abgeschlossen ist – sofern keine Mangellieferung vorliegt. Klassische Verträge bilden die Grundlage für den Austausch von Leistungen über den Markt.

Ein zentrales Merkmal von *neoklassischen Verträgen* besteht darin, dass sie nicht alle Faktoren von vornherein berücksichtigen, die sich auf die Kosten

und den Nutzen der Transaktion auswirken könnten. Die Vertragspartner rechnen mit einem späteren Anpassungsbedarf des Vertrages, weil möglicherweise nicht alle relevanten Aspekte bei Vertragsabschluss antizipiert und berücksichtigt wurden. Statt dessen gehen sie davon aus, dass auch nach der Schließung des Vertrages noch Abstimmungsbedarf besteht und Entscheidungen getroffen werden müssen. Zu den neoklassischen Vertragsverhältnissen zählen langfristige Lieferverträge, Franchising-Verträge und Unternehmenskooperationen.

Relationale Verträge sind durch eine langfristige Austauschbeziehung der Vertragspartner und eine unscharfe Definition der zu erbringenden Leistungen und Gegenleistungen gekennzeichnet. Im Vergleich zu neoklassischen Verträgen weisen sie eine größere Offenheit der Vertragsinhalte auf und begründen eine langfristige, komplexe Sozialbeziehung der Transaktionspartner. Zudem werden die Verträge meistens erst während ihrer Laufzeit mit Inhalt gefüllt. Als typische Beispiele für relationale Vertragsverhältnisse lassen sich Dienst- und Arbeitsverträge anführen, die durch ein hohes Maß an Unbestimmtheit charakterisiert sind. „Die Arbeitsleistung kann nicht exakt für jede Situation und für jeden Zeitpunkt des Beschäftigungsverhältnisses genau im Arbeitsvertrag festgeschrieben werden. Arbeitsverträge sind daher unvollständige Rahmenverträge. Sie werden erst im Laufe des Beschäftigungsverhältnisses inhaltlich konkretisiert“ (Eigler 2001: 344). Relationale Verträge bilden die Grundlage für die hierarchische Koordination arbeitsteiliger Kooperationsgefüge.

4.2.2 Kernaussagen

Angesichts der getroffenen Verhaltensannahmen wird der situationsgerechten Gestaltung institutioneller Arrangements eine besondere Bedeutung für die Höhe der Transaktionskosten beigemessen, die in wirtschaftlichen Austauschbeziehungen anfallen. „Dem Transaktionskostenansatz liegt die Prämisse zugrunde, dass durch einen situationsadäquaten Einsatz von Steuerungs- und Kontrollmechanismen, sogenannte transaktionskostensenkende Institutionen, die Höhe der Transaktionskosten begrenzt werden kann“ (Eigler 2001: 345). Nach Williamson sollten Institutionen so gestaltet sein, dass sie den vorliegenden Transaktionsbedingungen angemessen sind und die Transaktionspartner vor Informations- und Opportunismusproblemen möglichst gut schützen. Die Transaktionskostentheorie liefert somit eine Begründung für die Existenz unterschiedlicher institutioneller Arrangements, mit denen ökonomische Austauschbeziehungen reguliert werden. Mit ihrer Hilfe lässt sich zeigen, dass für einfache Transaktionen, die mit geringen Unsicherheiten und niedrigen spezi-

fischen Investitionen verbunden sind, der Markt das günstigste institutionelle Arrangement darstellt. Die Vorteilhaftigkeit des Marktes wird damit begründet, dass die Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten durch den Konkurrenzmechanismus und die hohe Anreizintensität des Marktes wirkungsvoll begrenzt werden.

Gleichzeitig liefert die Transaktionskostentheorie eine Erklärung dafür, dass hierarchisch strukturierte Organisationen innerhalb von Märkten existieren, indem sie aufzeigt, dass bei großer Unsicherheit und hohen spezifischen Investitionen die organisationsinterne, hierarchisch koordinierte Leistungserstellung einer marktvermittelten Koordination überlegen ist. Die relative Vorteilhaftigkeit der organisationsinternen Leistungserstellung besteht darin, dass sich „Ex ante-Transaktionskosten einsparen und Ex post-Anpassungen der Bedingungen der Leistungserstellung schnell und kostengünstig per Anweisung erwirken lassen“ (Ebers/Gotsch 2002: 239). Indem sich die Vertragspartner – im Falle von Unternehmungen Arbeitgeber und Arbeitnehmer – langfristig aneinander binden, werden Informations- und Vereinbarungskosten reduziert, die bei einer Abwicklung über Märkte mit jeder Transaktion anfielen. Zudem lassen sich durch die Offenheit und geringe Spezifität der Verträge kostenträchtige Nachverhandlungen weitgehend vermeiden, die bei klassischen Verträgen durch unvorhergesehene Änderungen der vertraglichen Rahmenbedingungen notwendig werden können.

4.2.3 Folgerungen für die Partizipation

Auch wenn die hierarchische Koordinierung organisationaler Aufgaben im Vergleich zur reinen Marktsteuerung eine höhere Transaktionskosteneffizienz aufweist, kann sie die in Unternehmungen auftretenden Koordinationsprobleme nicht immer optimal lösen. Vielmehr zeichnen sich Hierarchien durch Eigenschaften aus, die sich unter bestimmten Bedingungen nachteilig auf die organisationale Effizienz auswirken können. Wie Coase (1937) zeigt, ist die hierarchische Koordination mit Kosten verbunden, die ihre Einsatzmöglichkeiten einschränken. Coase geht davon aus, dass die Grenzerträge der Koordinations-tätigkeiten mit einer zunehmenden Anzahl abzustimmender Tätigkeiten abnehmen und Fehlentscheidungen wahrscheinlicher werden. Die Wahrscheinlichkeit eines unwirtschaftlichen Faktoreinsatzes würde sich damit erhöhen, während die Koordinationskosten überproportional zunehmen (vgl. Laux/Liermann 2003: 9). In dieser überproportionalen Kostensteigerung wird auch die Ursache dafür gesehen, dass nicht sämtliche (gesellschaftliche) Koordinations-

leistungen von einer einzigen, hierarchischen Organisation erbracht werden, sondern Märkte und Hierarchien gleichberechtigt koexistieren.

Die Problematik hoher Koordinationskosten wird durch Informationsasymmetrien zwischen Entscheidungsträgern und ausführenden Instanzen zusätzlich verschärft. Als Entscheidungssysteme sind Organisationen auf die Verfügbarkeit über entscheidungsrelevante Informationen angewiesen (vgl. Pusić 1998: 71), die sich in der Regel auf unterschiedliche Organisationsmitglieder bzw. Funktionsträger verteilen. Insbesondere in komplexen, intern stark differenzierten Organisationen haben Mitarbeiter häufig Informationen und Kenntnisse, die dem Management nicht vorliegen (vgl. Pendleton 2001: 108; Strauss 1998: 10). Sind Entscheidung und Ausführung – wie bei traditionellen Organisationskonzepten üblich – systematisch getrennt, können Informationsasymmetrien zwischen administrativer und operativer Ebene dazu führen, dass bei der Entscheidungsfindung relevante Aspekte unberücksichtigt bleiben und letztlich suboptimale Entscheidungen getroffen werden (vgl. Beyer 1993: 58).

Umgekehrt basieren Entscheidungen des Managements vielfach auf Annahmen und Informationen, von denen die unterstellten Mitarbeiter keine Kenntnis besitzen. Dies kann zur Folge haben, dass die Beschäftigten Widerstand gegen beschlossene Maßnahmen leisten, weil ihnen die jeweiligen Hintergründe unbekannt sind oder sich ihnen die Sinnhaftigkeit der Entscheidung nicht erschließt. Widerstand ist vor allem dann zu erwarten, wenn Mitarbeiter von den Konsequenzen einer Entscheidung direkt oder indirekt betroffen sind und eigene Nachteile befürchten. Derartige Akzeptanzprobleme führen zu einem Anstieg der organisationalen Transaktionskosten, die durch notwendige Informations- und Aufklärungsarbeit sowie die Kontrolle der Maßnahmenumsetzung verursacht werden (vgl. auch Eigler 2001: 350 ff.).

Wächter (2004) sieht in der deutschen Betriebsverfassung eine Institution, die zur Reduzierung von Akzeptanzproblemen und der mit ihnen verbundenen Transaktionskosten beiträgt. Der gesetzlich vorgeschriebene Einigungszwang und die Vetorechte des Betriebsrates würden eine besondere Verhandlungskultur zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern begünstigen, die beiden Seiten die Offenlegung von Informationen und Positionen erleichtert. Auf diese Weise könne die betriebliche Mitbestimmung die Glaubwürdigkeit der Verhandlungsparteien erhöhen und schließlich auch die Umsetzung von Entscheidungen vereinfachen:

„Arbeitnehmer werden eher zu Konzessionen bereit sein, wenn eine vom Arbeitgeber behauptete Unternehmenskrise durch Fakten, die der Betriebsrat

überprüft hat, belegt ist. Für den Arbeitgeber ist dieses Vorgehen transaktionskostenmindernd, weil er das mühsame Verhandeln mit einzelnen Arbeitnehmern oder Arbeitnehmergruppen spart und den Betriebsrat bei der Durchsetzung einmal verabschiedeter Entscheidungen (z. B. zum Sozialplan) einsparen kann“ (Wächter 2004: 1249).

Einen weiteren Problembereich hierarchischer Koordinationsformen bilden die negativen Auswirkungen von Autoritätsverhältnissen auf die individuellen Handlungsanreize in Organisationen (vgl. Beyer 1993: 23). Die in Organisationen vorherrschende Trennung von Person und Funktion (vgl. Staehle 1992) und die Reduktion der Beschäftigten auf ihre bloße Arbeitskraft können dazu führen, dass die persönlichen Zielsetzungen der Organisationsmitglieder und die Organisationsziele auseinander fallen. Solche Diskrepanzen wirken sich negativ auf die Leistungsbereitschaft und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten aus, sodass die organisationale Leistungsfähigkeit insgesamt beeinträchtigt wird. Der Organisation entstehen dadurch Fehlsteuerungskosten, die charakteristisch für die Transaktionskosten der Mitarbeiterführung sind (vgl. Eigler 1996: 164).

Anreizprobleme ergeben sich zudem aus Mess- und Zurechnungsschwierigkeiten, die vor allem in großen, intern stark differenzierten Organisationen auftreten. Je größer und komplexer eine Organisation ist, desto schwieriger ist der Organisationserfolg auf die Beiträge einzelner Mitglieder zurückzuführen. Den Beschäftigten eröffnen sich dadurch Möglichkeiten zur Leistungszurückhaltung, die opportunistisch genutzt werden könnten, indem geringere Beiträge geleistet werden als vertraglich vereinbart wurde. In der betrieblichen Praxis werden unterschiedliche Instrumente eingesetzt, um dieses *Shirking-Problem* zu lösen. Teilweise wird versucht, durch den Einsatz bürokratischer Kontrollsysteme die Möglichkeiten zur gezielten Leistungszurückhaltung einzuschränken. Eine andere Strategie besteht darin, mit Hilfe spezieller Anreizsysteme die Handlungen der Beschäftigten auf die Erreichung der Organisationsziele auszurichten. In beiden Fällen entstehen der Organisation Transaktionskosten, die den Transaktionskostenvorteilen der hierarchischen Koordination arbeitsteiliger Prozesse entgegenstehen.

Aus transaktionskostenökonomischer Sicht stellt sich die Partizipation von Mitarbeitern an betrieblichen Entscheidungen als ein Ansatzpunkt dar, um Probleme der hierarchischen Koordination zu reduzieren und eine bessere Koordinationsleistung zu erbringen (vgl. Koopman/Wierdsma 1998: 300). Sie wird zum Teil als eine alternative, jenseits von Markt und Hierarchie zu verortende Koordinationsform thematisiert, mit der sich Transaktionskostenvorteile ge-

genüber der hierarchischen Koordination arbeitsteiliger Leistungserstellungsprozesse realisieren lassen:

„Hierarchien sind wie jeder andere Koordinationsmechanismus mit Kosten verbunden. Die Polarisierung, die eine verengte Märkte-Hierarchie-Perspektive mit sich bringt, verhindert die Betrachtung von ‚Zwischenformen‘ der Koordination ökonomischer Aktivitäten, die sich als (transaktions-) kostengünstige Alternativen zu Hierarchien erweisen können. Gerade die Einführung partizipativer Führungstechniken in Unternehmen kann als Reaktion auf die Kosten hierarchischer Koordination interpretiert werden“ (Beyer 1993: 54).

Bei einer differenzierten Betrachtung der transaktionskostenökonomischen Folgen von Partizipation in Organisationen lassen sich sowohl positive als auch negative Effekte konstatieren. Negativ wirkt sich die Beteiligung von Mitarbeitern auf die Kosten der Entscheidungsfindung aus, weil eine partizipative Entscheidungsfindung zeitintensiver ist und mit nicht unerheblichen Entscheidungs- und Aushandlungskosten einhergehen kann (vgl. Beyer/Nutzinger 1990; Eigler 1996: 219; Picot et al. 1999: 225). Dieser Nachteil wird allerdings durch geringere Kosten bei der Entscheidungsdurchsetzung kompensiert (vgl. Beyer 1993: 57). Dahinter steht die Überlegung, dass sich Menschen eher mit Entscheidungen identifizieren, an denen sie selbst mitgewirkt haben. Partizipation kann daher zu einer beschleunigten Umsetzung von Maßnahmen beitragen, weil geringere Widerstände gegen die gemeinsamen Beschlüsse zu erwarten sind. Gleichzeitig wird angenommen, dass sich eine hohe Identifikation mit den getroffenen Entscheidungen positiv auf die Leistungsmotivation der Mitarbeiter auswirkt und somit die organisationale Effizienz erhöht (vgl. Mizrahi 2002; Eigler 1996: 218 f.; Sundermeier 1992: 131). Indem Partizipation Friktionen bei der Entscheidungsdurchsetzung reduziert, dient sie unmittelbar der Senkung von Transaktionskosten, die bei einem zentralistischen Entscheidungsprozess in Form von Informations-, Kontroll- und Disincentivekosten zu erwarten sind (vgl. Beyer 1993: 57; Sundermeier 1992: 131).

Darüber hinaus trägt Partizipation dazu bei, die Informationsasymmetrie zwischen Management und ausführendem Personal zu reduzieren, weil das tätigkeitsbezogene Erfahrungswissen der operativen Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess eingebracht wird (vgl. Beyer 1993: 58; Backes-Gellner et al. 2001: 566). Auf diese Weise lassen sich entscheidungsrelevante Informationen erschließen, die Qualität und die Geschwindigkeit von Entscheidungen erhöhen und durch Fehlentscheidungen verursachte Kosten vermeiden (vgl. Ridder et al. 2001: 93; Sundermeier 1992: 131). Transaktionskostentheoretisch ist Partizipation daher als eine betriebliche Maßnahme zu begreifen, die

das Problem der begrenzten Rationalität zwar nicht lösen, aber zumindest verringern kann. Vor diesem Hintergrund halten Picot et al. (1999) eine Beteiligung von Mitarbeitern insbesondere in solchen Situationen für angemessen, in denen komplexe und schwach strukturierte Aufgaben erfüllt werden müssen, „für deren Bewältigung vielfältiges und zugleich heterogenes Fachwissen und die Mitwirkung verschiedener Personen mit unterschiedlichen Betrachtungsperspektiven erforderlich bzw. hilfreich sind“ (Picot et al. 1999: 225).

Im Rahmen seiner transaktionskostentheoretischen Betrachtung verschiedener personalwirtschaftlicher Instrumente zeigt Eigler (1996; 1997), wie die Partizipation von Beschäftigten zur Senkung führungsspezifischer Transaktionskosten beitragen kann. Anhand einer Typologie der personalwirtschaftlichen Transaktionskosten der Mitarbeiterführung legt er dar, unter welchen situativen Bedingungen delegativ-partizipative Führungsformen günstiger als autoritär-direktive oder wertorientierte Führungsformen sind. Danach erweist sich die partizipative Führung immer dann als vorteilhaft, wenn die Leistungsbeiträge der einzelnen Mitarbeiter nur schwer mess- und zurechenbar sind. Transaktionskostenvorteile würden sich daraus ergeben, dass trotz erforderlicher Zielvereinbarungen die Vereinbarungskosten begrenzt werden, weil die Mitarbeiter über die Mittel zur Zielerreichung weitgehend selbst entscheiden. Zudem sei mit einer höheren Akzeptanz und Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten zu rechnen, wenn diese an der Zielfestlegung beteiligt sind, was sich ebenfalls günstig auf die Transaktionskostenbilanz auswirken würde (vgl. Eigler 1996: 169; 1997: 22). Einen weiteren Vorteil sieht Eigler darin, dass die Anpassungskosten im Falle geänderter Rahmenbedingungen gering gehalten werden:

„Bei geänderten Umweltbedingungen kann die Anpassung entweder durch Maßnahmen des Mitarbeiters im Rahmen seiner Freiheitsgrade zur Zielerreichung selbst vorgenommen werden, oder aber die Ziele werden erneut festgelegt oder vereinbart. Das Fehlen von Spezifität in dieser Situation vereinfacht den Zielfestlegungs- und -vereinbarungsprozeß und trägt somit der Führungssituation besser Rechnung als eine autoritär-direktive oder eine wertorientierte Form der Führung“ (Eigler 1996: 170).

4.3 Human Resource Management-Ansatz

Einen anderen theoretischen Zugang zu immateriellen Beteiligungsverfahren eröffnet der Human Resource Management-Ansatz (HRM). Nicht zuletzt

durch dessen verstärkte Rezeption ist der Partizipation von Mitarbeitern in der Betriebswirtschaftslehre eine größere Beachtung zuteil geworden.

Die Grundlage des HRM-Ansatzes bildet eine ressourcenorientierte Sichtweise, in der davon ausgegangen wird, dass die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich von der Verfügbarkeit und Erschließung wertvoller Ressourcen abhängt (vgl. Wernerfelt 1984; Barney 1991). Ressourcen werden als wertvoll angesehen, wenn sie knapp, nicht substituierbar und nicht oder nur schwierig zu imitieren sind (vgl. Barney 1991: 99 ff.). Verfügen Unternehmen exklusiv über Ressourcen, die von ihren Mitbewerbern weder kopiert noch durch andere Ressourcen ersetzt werden können, führt die Ressourcennutzung zu einem relativen Wettbewerbsvorteil gegenüber konkurrierenden Marktteilnehmern.

4.3.1 Grundannahmen

Im Gegensatz zu älteren Forschungsansätzen, die im Personal hauptsächlich einen zu minimierenden betrieblichen Kostenfaktor sehen, stellt das Personal aus Sicht des HRM-Ansatzes einen zentralen strategischen Erfolgsfaktor der Unternehmen dar. Ausgestattet mit einer Vielzahl potentieller Fähigkeiten und Fertigkeiten wird das Personal „als ein Pool von Ressourcen angesehen, den es gezielt aufzubauen, pfleglich zu erhalten und anforderungsgerecht weiterzubilden gilt“ (Staehle 1999: 780). Mit der Fokussierung auf Humanressourcen wird dem betrieblichen Personalwesen eine entscheidende Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg beigemessen. In der Fachliteratur werden unterschiedliche Gründe aufgezeigt, die zur Neubewertung des Personals sowie der betrieblichen Personalarbeit beigetragen haben (vgl. Staehle 1988), wobei zwischen exogenen und endogenen Faktoren zu differenzieren ist (vgl. Conrad/Pieper 1990: 255 f.):

Exogene Faktoren

1. Eine zunehmende Internationalisierung der Märkte, die durch den Abbau von Handelsbarrieren begünstigt wurde, hat die Konkurrenz zwischen den Unternehmen intensiviert. Die Unternehmen sind daher gezwungen, sämtliche Leistungspotentiale auszuschöpfen, um angesichts der veränderten Marktbedingungen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

2. Die verstärkte Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen hat in Kombination mit einem sich rasch ändernden und immer schwieriger zu antizipierenden Nachfrageverhalten der Kunden den Anpassungsdruck auf die Unternehmungen massiv erhöht. Längerfristige Überlebenschancen werden nur noch jenen Unternehmungen eingeräumt, die sich früher als andere auf veränderte Anforderungen einstellen können (vgl. Macharzina 1999: 577). Die von den Organisationen verlangte Flexibilität spiegelt sich in einer Abkehr von bürokratischen, tayloristischen und fordistischen Arbeitsorganisationsformen wider, die durch flache Hierarchien, eine Dezentralisierung von Entscheidungen und neue Formen der Arbeitsstrukturierung abgelöst werden. Diese arbeitsorganisatorischen Umbrüche wirken sich unmittelbar auf die Tätigkeitsanforderungen der Beschäftigten aus, von denen neben einem breiteren Qualifikationsspektrum auch ein höheres Maß an Anpassungsfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft und persönlichem Engagement erwartet wird. Die Unternehmungen sind mehr als zuvor auf loyale Mitarbeiter angewiesen, die auch unter wechselnden Rahmenbedingungen zuverlässig zur Erreichung der Organisationsziele beitragen.
3. Die Einführung flexibler Fertigungskonzepte geht mit veränderten Anforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten einher (vgl. Kern/Schumann 1984; Piore/Sabel 1985). Während der Bedarf an gering qualifizierten Arbeitnehmern in der Produktion durch den Einsatz moderner Verfahrenstechnik rückläufig ist, hat die Nachfrage nach qualifizierten Fachkräften zugenommen. Voll- oder halbautomatisierte Produktionsabläufe haben manuelle menschliche Tätigkeiten vielerorts zurückgedrängt und zu einem großflächigen Abbau von Stellen für gering qualifizierte geführt. Gleichzeitig sind Unternehmungen wegen der Verwendung moderner Produktionstechniken vermehrt auf hoch qualifizierte Fachkräfte angewiesen, die die komplexen Produktionsabläufe steuern und überwachen und zugleich anfallende Wartungsarbeiten an den technischen Geräten vornehmen können. Bedingt durch ihr spezialisiertes Wissen über die eingesetzten Produktionstechniken, Fertigungsverfahren und -abläufe stellen diese Mitarbeiter zentrale Wissensträger dar, die sich schwierig oder nur zu hohen Kosten ersetzen lassen.
4. Ein intensivierter Preiswettbewerb und gestiegene Qualitätsansprüche haben Unternehmungen dazu veranlasst, neue Wege bei der Kontrolle

und Steuerung ihrer Produktionsprozesse zu beschreiten. Durch Verfahren wie das Total Quality Management werden Funktionen der Qualitätssicherung unmittelbar in die Produktfertigung integriert. Die Sicherstellung einer hohen Produktqualität ist nicht mehr eine eigenständige, dem Herstellungsprozess nachgelagerte Aufgabe, sondern wird allen involvierten Mitarbeitern als Teilaufgabe mit übertragen. Mit dem Verantwortungsbereich wachsen auch die Arbeits- und Qualifikationsanforderungen, sodass die rationale Auswahl, Schulung und Weiterbildung von Mitarbeitern an Bedeutung gewinnt (vgl. Ridder 1999: 93).

5. Wissen ist für viele Unternehmungen zu einem wichtigen Produktions- und Wettbewerbsfaktor geworden, der neben die klassischen volks- und betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren² getreten ist und diesen gegenüber verstärkt an Relevanz gewonnen hat (vgl. Willke 2001; Rehäuser/Krcmar 1996). Zahlreiche Produkte und Dienstleistungen sind mittlerweile zu „wissensbasierten, intelligenten Gütern“ (Willke 2001: 1 f.) entwickelt worden, die ein hohes Maß an „eingebetteter Intelligenz“ aufweisen. Beispiele sind gentechnisch veränderte Lebensmittel oder mit moderner Mikroelektronik ausgestattete Geräte des täglichen Lebens, wie Computer, Mobiltelefone, elektrische Haushaltsgeräte, Unterhaltungselektronik, Autos etc. Zu den wissensbasierten Dienstleistungen lassen sich die Bereiche Forschung und Entwicklung, Organisationsberatung oder auch medizinische und juristische Dienstleistungen zählen. Die Entwicklung innovativer, intelligenter Produkte und Dienstleistungen setzt die laufende Generierung von neuem Wissen voraus und erfordert einen neuen Typus von Arbeit, der als „Wissensarbeit“ (Willke 2001) bezeichnet wird. Anbieter intelligenter Güter sind damit auf hoch qualifizierte Mitarbeiter angewiesen, die sowohl lernfähig als auch bereit sind, ihre Expertise in die Organisation einzubringen und mit anderen zu teilen. Die Fähigkeit, menschlichen Intellekt und Sachverstand zu managen und zur Herstellung nützlicher Güter einzusetzen, sehen Quinn et al. (1999: 255) gegenwärtig sogar zu einer „alles entscheidenden Gabe einer Unternehmensführung“ werden.

²In der Volkswirtschaftslehre wird eine Dreiteilung der Produktionsfaktoren in Arbeit, Kapital und Boden vorgenommen, während innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zwischen Arbeitsleistung, Werkstoffen und Betriebsmitteln unterschieden wird (vgl. Wöhe 2000: 102 ff.).

6. Mit dem seit den 1970er Jahren zu verzeichnenden Wertewandel gehen veränderte Ansprüche an die Erwerbsarbeit einher. Während die Erwerbsarbeit lange Zeit hauptsächlich als Mittel zur materiellen Existenzsicherung betrachtet wurde, wird die Arbeit vor allem von sozio-ökonomisch besser situierten Personen immer mehr als Mittel zur Selbstverwirklichung aufgefasst. Die Auswahl eines Arbeitsplatzes erfolgt nicht mehr allein unter dem Gesichtspunkt der sich bietenden Verdienstmöglichkeiten, sondern auch unter dem Aspekt, inwieweit eigene Selbstverwirklichungswünsche durch die Arbeit realisiert werden können. Dieser Einstellungswandel gegenüber der Erwerbsarbeit, aber auch die Forderungen nach einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf setzen einen veränderten Umgang mit dem Personal voraus, wenn qualifizierte Mitarbeiter gewonnen und längerfristig an die Unternehmung gebunden werden sollen. Für Unternehmungen bedeutet das, die Wünsche gegenwärtiger und zukünftiger Mitarbeiter hinreichend zu berücksichtigen und Stellen zu schaffen, die den veränderten Erwartungshaltungen gerecht werden.

Endogene Faktoren

1. Mit der theoretischen Durchdringung personalwirtschaftlicher Problem- und Fragestellungen ist die Grundlage für anspruchsvollere praktische Lösungsansätze geschaffen worden, die personalpolitischen Entscheidungen ein größeres Gewicht beimessen.
2. Bei den unternehmerischen Entscheidungsträgern setzen sich vermehrt ganzheitliche Betrachtungsweisen durch, womit es zu einer stärkeren Integration von strategischen, organisationsstrukturellen und personalbezogenen Aspekten in der Handlungsplanung kommt.
3. Der erhöhte Professionalisierungsgrad der Beschäftigten im Bereich des Personalmanagements fördert deren Bereitschaft, komplexe Konzepte umzusetzen (vgl. Conrad/Pieper 1990: 256).

Aufgrund der genannten Faktoren haben sich der Stellenwert des Personals und des betrieblichen Personalwesens grundlegend gewandelt. Um den veränderten Anforderungen gerecht zu werden und dem massiven Wettbewerbs- und Anpassungsdruck standhalten zu können, sind Unternehmungen in zunehmendem Maße auf kompetente und motivierte Mitarbeiter angewiesen, weshalb

das Personal im HRM-Paradigma als wichtigster betrieblicher Erfolgsfaktor betrachtet wird (vgl. Oechsler 2000: 27). Das Vorhandensein von qualifiziertem Personal ist allerdings noch keine hinreichende Bedingung für den Unternehmenserfolg. In der ressourcenorientierten Perspektive wird davon ausgegangen, dass die Verfügbarkeit wertvoller Ressourcen allein nicht genügt, um im Wettbewerb bestehen zu können. Statt dessen müssen die vorhandenen Ressourcen organisatorisch erschlossen werden, damit Wettbewerbsvorteile erlangt werden können. Im Hinblick auf das Personal geht es darum, die Potentiale der Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele zu nutzen (vgl. Ridder et al. 2001: 17 f.).

Dem betrieblichen Personalmanagement, das im HRM-Ansatz eine wichtige Rolle bei der strategischen Ausrichtung von Unternehmungen einnimmt, kommen daher zwei zentrale Aufgaben zu: Um ihren Bedarf an Humanressourcen zu decken, sind Unternehmungen darauf angewiesen, qualifiziertes Personal zu gewinnen und längerfristig an sich zu binden. Wie oben bereits geschildert, reichen der Aufbau und Erhalt eines qualifizierten Personalbestandes allein jedoch nicht aus, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Vorteile können erst durch einen zielgerichteten Ressourceneinsatz realisiert werden, der im Falle von Humanressourcen mit einer besonderen Problematik verbunden ist. Genau genommen stellt das Personal keine eigenständige Ressource dar, sondern ist als Qualifikationsinhaber lediglich Träger von Ressourcen, die es selbst kontrolliert. Wegen ihrer Personengebundenheit entziehen sich Humanressourcen dem unmittelbaren Zugriff durch die Unternehmungen, sodass sie ihren ökonomischen Wert nur in Verbindung mit entsprechenden, an den organisationalen Zielsetzungen orientierten Handlungen der Mitarbeiter erlangen. Folglich bildet die Mitarbeiterführung, verstanden als zielorientierte Verhaltensbeeinflussung, ein weiteres zentrales Aufgabenfeld des Personalmanagements. Kontrolltheoretisch lässt sich die Erschließung von Humanressourcen als ein Transformationsproblem fassen, das in der Überführung des vorhandenen Arbeitsvermögens in konkretes Arbeitsverhalten besteht (vgl. Türk 1995: 65; 1981).

4.3.2 Partizipation als Instrument zur Ressourcenerschließung

In der HRM-Diskussion werden bestimmte Ausprägungen der Partizipation als geeignete Instrumente angesehen, um den Anforderungen an das Personalmanagement infolge der veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Indem sie dazu beiträgt, ökonomische

misch wertvolle Humanressourcen nutzbar zu machen, bildet die Partizipation von Mitarbeitern einen wichtigen Baustein des strategischen Personalmanagements (vgl. Ridder et al. 2001). Sie steht für einen neuartigen Umgang mit personengebundenen Ressourcen, die in den Unternehmungen zunächst nur als Potentialgröße vorhanden sind und sich einer unmittelbaren ökonomischen Verwertung verschließen. Aus ressourcentheoretischer Sicht kommen den partizipativen Arbeitskonzepten unterschiedliche Bedeutungen zu:

- Partizipation gestattet es, die Nutzung vorhandener Humanressourcen auszuweiten, indem sie geeignete Rahmenbedingungen für eine Steigerung der individuellen Arbeitsproduktivität schafft. Hierbei wird unterstellt, dass Mitarbeiter, die in organisationale Entscheidungsprozesse einbezogen sind, sich der Organisation stärker verbunden fühlen und eine höhere Arbeitsleistung erbringen (vgl. Stredwick 2000: 204). In Anknüpfung an motivationspsychologische Überlegungen wird davon ausgegangen, dass sich Partizipation positiv auf die Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten auswirkt. Sofern durch geeignete Konzepte der Arbeitsgestaltung die erforderlichen Handlungsspielräume geschaffen werden, um eine vorhandene Leistungsbereitschaft in ein entsprechendes Leistungsverhalten überführen zu können, würde sich Partizipation letztlich in einer größeren Arbeitsproduktivität niederschlagen. Dieses Verständnis von Partizipation deckt sich in weiten Teilen mit dem Empowerment-Ansatz. Partizipation dient hier vor allem der Selbstrationalisierung der Beschäftigten und zielt letztlich auf eine quantitative Ausweitung der Ressourcennutzung ab (vgl. hierzu auch Kap. 5.2).
- Bei der Einführung partizipativer Arbeitskonzepte geht es darum, bislang ungenutzte Ressourcen der Beschäftigten zu erschließen und wirtschaftlich zu verwerten. Viele Beschäftigte zeichnen sich durch besondere Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten aus, die unter konventionellen, nicht-partizipativen Arbeits- und Organisationsstrukturen teilweise ungenutzt bleiben. In der HRM-Perspektive gilt die Arbeitnehmerpartizipation als ein Instrument, um solche verborgenen bzw. unerschlossenen Potentiale freizulegen und der organisationalen Verwertung zugänglich zu machen. Nach diesem Verständnis wird in erster Linie ein qualitativer Wandel der Ressourcennutzung angestrebt. Als Beispiel ist das Total Quality Management anzuführen, bei dem das arbeitsbezogene

Wissen der Beschäftigten durch geeignete Empowerment-Maßnahmen zur betrieblichen Prozessoptimierung und Problemlösung genutzt werden soll (vgl. Cascio 2006: 17).³

- Partizipative Arbeitskonzepte werden als eine Möglichkeit aufgefasst, die Attraktivität von Unternehmungen als Arbeitgeber für hoch qualifiziertes Personal zu steigern. Partizipation wird eine starke Bindungswirkung zugeschrieben, indem sie sich positiv auf die Zufriedenheit der Beschäftigten auswirkt und teilweise Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung in der Arbeit eröffnet. Auf diese Weise könne Partizipation einerseits einen Beitrag zur Personalbeschaffung leisten und helfen, wertvolle Ressourcen für die Organisation zu gewinnen. Andererseits wird ihr die Funktion zugeschrieben, zur Senkung der Fluktuation beizutragen (vgl. Dilger 2002) und bereits vorhandene personengebundene Ressourcen in der Organisation zu halten. Partizipation dient demzufolge der Gewinnung und dem Erhalt personaler Ressourcen (spezifische Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten), deren Erschließung im Idealfall Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern verspricht.
- Der Partizipation wird eine wichtige Bedeutung für den Aufbau und die bedarfsgerechte Anpassung der betrieblichen Humanressourcen zugeschrieben. Dies gilt etwa für die Beteiligung von Beschäftigten an der Planung und Gestaltung von Maßnahmen zur Weiterbildung und Kompetenzentwicklung (vgl. Bartels 2001), weil sich darüber individuelle Qualifizierungsbedarfe besser erkennen und geeignetere Personalentwicklungsmaßnahmen ergreifen lassen. Bestimmte Ausprägungen der Partizipation können aber auch selbst bereits als Maßnahmen zur Personalentwicklung aufgefasst werden (vgl. Conrad/Hucker 2003), die einen unmittelbaren Beitrag zur Ressourcenentwicklung leisten. So tragen die neuen Formen der Arbeitsstrukturierung dazu bei, tätigkeitsbezogene Fähigkeiten und das Verständnis über organisationale Zusammenhänge zu erweitern, wodurch die Handlungsfähigkeit der Beschäftigten in der Unternehmung zunimmt. Gleiches gilt für andere Ausprägungen der Partizipation, wie Qualitäts- oder Innovationszirkel, die ebenfalls der Er-

³Dies schließt nicht aus, dass das so zugänglich gemachte Wissen der Beschäftigten genutzt wird, um eine quantitative Ausweitung der Ressourcennutzung zu erzielen. So könnte versucht werden, das Wissen der Beschäftigten zur Implementierung betrieblicher Prozesse zu nutzen, mit denen Arbeitsschritte verdichtet und Leerlaufzeiten minimiert werden.

weiterung des organisationsbezogenen Wissens der Beschäftigten dienen können. Partizipation kann aber auch in anderer Weise zum Aufbau von Ressourcen beitragen. Dilger (2002) sieht in der repräsentativen Partizipation von Beschäftigten über Betriebsräte einen Beitrag zur Stärkung des Vertrauensverhältnisses zwischen Belegschaft und Management. Indem Betriebsräte die Arbeitnehmer vor ungerechtfertigten Kündigungen schützen, fördern sie die individuelle Bereitschaft der Beschäftigten, betriebsspezifische Humankapitalinvestitionen vorzunehmen.

4.4 Partizipation und Unsicherheit

Tayloristische und bürokratische Prinzipien der Organisationsgestaltung bauen auf der Vorstellung auf, dass kollektives Handeln prinzipiell planbar ist und durch detaillierte, rational ausgearbeitete Regelwerke gesteuert werden kann. Die Funktionsweise einer Organisation wird gleichgesetzt mit der Funktionsweise einer einfachen Maschine (vgl. Morgan 2006: 23 ff.; Mintzberg 1991: 141 ff.) oder eines Automaten (vgl. auch Hedtstück 2003), der nach festgelegten Regeln bzw. Programmen operiert und dessen Effizienz sich durch eine Optimierung der zugrunde liegenden Algorithmen steigern lässt. Auftretende Dysfunktionen innerhalb einer Organisation werden entweder auf Fehler im Regelsystem oder auf die Nichtbefolgung der vorgegebenen Regeln durch die Organisationsmitglieder zurückgeführt.

Die Prämisse der zweckrationalen Planbarkeit von Organisationen wird von den Vertretern dieses Ansatzes nicht hinterfragt und prägt bis heute die gesellschaftlichen Vorstellungen darüber, wie Organisationen funktionieren. Deutlich wird dies an dem allgemein geläufigen Begriff der betrieblichen Rationalisierung, mit dem der Versuch bezeichnet wird, betriebliche Strukturen, Prozesse und Regeln unter Anwendung rationaler Überlegungen zu gestalten bzw. zu optimieren. Hinter dem Rationalisierungsbegriff steht die Idee, durch „vernunftbasierte“ (= rationale) Maßnahmen die Funktionalität von Betrieben insgesamt zu verbessern. Dabei wird zumeist von einer linear-kausalen Verknüpfung von Ursache und Wirkung ausgegangen, indem angenommen wird, durch gezielte Eingriffe in die Organisation die jeweils erwünschten Effekte unmittelbar hervorrufen zu können.

Das mechanistische Verständnis von Organisationen als Maschinen, die unter Anwendung festgelegter Regeln auf eine definierte Menge an „Inputs“ mit bestimmten „Outputs“ reagieren, erweist sich unter theoretischen wie anwen-

dungsbezogenen Gesichtspunkten als problematisch. In theoretischer Hinsicht lässt sich an dem mechanistischen Organisationsmodell kritisieren, dass es Organisationen auf spezifische Zwecke und daraus abgeleitete Aufgaben, Stellen, formale Regelsysteme, Weisungshierarchien und technische Strukturen reduziert und wesentliche Aspekte der organisationalen Wirklichkeit ausblendet.⁴ Informelle Interaktionsmuster zwischen den Beschäftigten, die nicht der offiziell festgelegten Weisungshierarchie folgen, faktische Machtverhältnisse, die die formale Herrschaftsstruktur überlagern (vgl. Crozier/Friedberg 1993), die Bedeutung von organisationskulturellen Aspekten für das Verhalten der Organisationsmitglieder und die Dynamik bzw. Prozesshaftigkeit von Organisationen bleiben unberücksichtigt oder gelten als reine Störfaktoren des organisationalen Geschehens. Auf diese Weise wird der Blick auf vielfältige, durchaus gestaltungsrelevante Phänomene in Organisationen versperrt, womit Bestrebungen, die Organisationsgestaltung auf ein rationales Fundament zu stellen, geradezu ad absurdum geführt werden.

Auch in der praktischen Anwendung werden die Defizite des Maschinenmodells und der daraus abgeleiteten bürokratischen und tayloristischen Organisationsprinzipien immer deutlicher. Ein zentrales Problem resultiert vor allem aus dem Umstand, dass eine bürokratische Steuerung von Organisationen an Bedingungen geknüpft ist, die heute in vielen Bereichen kaum noch erfüllt sind. So erfordern Bürokratien

- eine nicht zu komplexe Aufgabenstruktur, um die zu lösende Gesamtaufgabe sinnvoll in klar abgegrenzte Teilaufgaben zerlegen und in den Organisationsstrukturen und -regeln abbilden zu können,
- eine häufige Wiederholung konstanter Aufgaben, wie es unter anderem bei der Massenproduktion langfristig gleich bleibender Güter der Fall ist,

⁴Diese Kritik lässt sich allerdings auch an anderen Modellen zur Beschreibung von Organisationen üben, da Modelle niemals die „objektive Wirklichkeit“ vollständig erfassen, sondern immer auf bestimmte Teilaspekte reduzieren und damit vereinfachen. Dies geschieht bereits aus einem praktischen Grund: Modelle dienen dazu, den zu beschreibenden Gegenstand handhabbar und im Hinblick auf bestimmte Problem- oder Fragestellungen verständlich zu machen. Das setzt voraus, die Komplexität des Gegenstandes zu minimieren, indem nur problemrelevante Aspekte im Modell berücksichtigt werden. Der Versuch, den zu beschreibenden Gegenstand in allen Facetten abzubilden, würde die Komplexität des Modells auf das Komplexitätsniveau des Gegenstandes heben und das Modell letztlich überflüssig machen.

- verhältnismäßig stabile, sich in den aufgabenrelevanten Bereichen nur langsam ändernde Umweltbedingungen, die eine zeitnahe Anpassung der organisationalen Strukturen und Regelsysteme an wechselnde Anforderungen gestatten sowie
- die Einhaltung der vorgeschriebenen Regeln durch die Organisationsmitglieder (vgl. Morgan 2006: 44; Willke 1998).

Angesichts der wirtschaftlichen, sozialen, politischen und technologischen Umbrüche der letzten Jahrzehnte (vgl. Hirsch-Kreinsen 1994) sind diese Voraussetzungen jedoch immer fraglicher geworden. Im Vergleich zur fordistischen Phase der industriellen Massenproduktion, die durch eine stabile Nachfrage nach standardisierten Massengütern geprägt war und optimale Bedingungen für die Realisierung bürokratisch organisierter Produktionsabläufe bot, sind viele Unternehmungen heute mit einer neuen Situation konfrontiert. Der Abbau von Handelsbeschränkungen und die Globalisierung von Waren-, Kapital- und Informationsströmen haben dazu beigetragen, dass sich der Wettbewerbsdruck erhöht hat und die Märkte unübersichtlicher und dynamischer geworden sind. Unternehmungen sehen sich auf ihren angestammten Absatzmärkten einer wachsenden internationalen Konkurrenz ausgesetzt, der sie in angemessener Weise begegnen müssen. Jene Unternehmungen, die auf die neuen Herausforderungen mit einer internationalen Ausweitung ihrer Geschäftstätigkeit reagieren, sind gezwungen, neue und oftmals schwer kalkulierbare Märkte zu erschließen. Neue Anforderungen ergeben sich zudem aus einer individualisierten Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen, die sich an den spezifischen Kundenwünschen orientieren. Dem veränderten Nachfrageverhalten wird häufig eine Strategie der „flexiblen Spezialisierung“ (Piore/Sabel 1985) entgegengesetzt.

Es sind aber nicht nur Veränderungen auf den Märkten, die den Unternehmungen eine erhöhte Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit abverlangen, sondern auch die komplexer werdenden politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, unter denen sie agieren. Beispielsweise müssen international ausgerichtete Unternehmungen den Anforderungen vielfältiger Rechtssysteme genügen und auf politisch-rechtliche Veränderungen in ihren Absatzländern reagieren können. Von einer solchen Problematik sind allerdings nicht nur international aufgestellte Unternehmungen betroffen. Auch für Unternehmungen, die ausschließlich im Inland tätig sind, stellt sich das Problem, zusätzlich zur nationalen Gesetzgebung und Rechtsprechung die Entwicklungen im Bereich des europäischen Rechts beobachten und berücksichtigen zu müssen.

Soziale und kulturelle Veränderungen – stichwortartig lassen sich die demographische Entwicklung, der allgemeine Wertewandel und die Herausbildung eines ausgeprägten ökologischen Bewusstseins anführen – verkörpern weitere Umweltaspekte, die nicht ohne Bedeutung für das betriebliche Personalwesen, die Produktstrategie oder das Marketing sind. Für eine wachsende Zahl an Unternehmen bedeuten diese Entwicklungen, einem erhöhten Anpassungs- und Veränderungsdruck ausgesetzt zu sein und gleichzeitig auf eine längerfristige Planbarkeit ihrer Aktivitäten verzichten zu müssen. Statt dessen sind sie in zunehmendem Maße gefordert, mit Unsicherheit, Unbestimmtheit und Kontingenz umzugehen, da die Umweltveränderungen kaum prognostizierbar sind. In der neueren sozialwissenschaftlichen Systemtheorie wird in diesem Zusammenhang von Unsicherheitsabsorption gesprochen. „Mit dem Begriff der Unsicherheitsabsorption werden Organisationen als soziale Systeme beschrieben, die in einer für sie intransparenten Welt Unsicherheit in Sicherheit transformieren“ (Luhmann 2000: 209).

4.4.1 Quellen der Unsicherheit

Unternehmungen sind mit mehreren Quellen der Unsicherheit konfrontiert, die unterschiedlichen Segmenten ihrer Umwelt entspringen:

1. Die arbeitsteilige Leistungserstellung in Organisationen ist auf die Mitwirkung der Organisationsmitglieder, d. h. auf das Arbeitshandeln der Beschäftigten angewiesen. Menschliche Arbeitsleistung als ein konstitutives Element jeder Organisation stellt allerdings auch eine zentrale Unsicherheitsquelle für die jeweilige Organisation dar. Die Unsicherheitsproblematik besteht darin, dass menschliches Handeln zwar von außen beeinflusst werden kann, sich aber nicht planen oder determinieren lässt. So muss einerseits damit gerechnet werden, dass den Beschäftigten Fehler bei der Arbeitsausführung unterlaufen, die den vorgesehenen Organisationsablauf stören. Zum anderen können die Beschäftigten sich den an sie gerichteten Erwartungen widersetzen, indem sie ihre Arbeitsleistung reduzieren („bremsen“) oder im Extremfall gänzlich verweigern. In bürokratisch geführten Organisationen, die auf die Loyalität und Regelfollowing ihrer Mitglieder angewiesen sind, haben die Beschäftigten prinzipiell die Möglichkeit, ihre Loyalität zu entziehen und die vorgegebenen Regeln nicht einzuhalten bzw. „kreativ auszulegen“. Selbst in tayloristisch geführten Organisationen, in denen die Beschäftigten durch

unmittelbare Kontrolle in ihren Handlungsspielräumen massiv eingeschränkt werden, besteht für sie – ungeachtet möglicher Sanktionen – zumindest die Freiheit, ihre Arbeitstätigkeit gänzlich oder zeitweilig einzustellen.

2. Organisationen agieren in einer komplexen und dynamischen Umwelt, die sowohl ermöglichend als auch beschränkend auf die eigene Handlungsfähigkeit wirkt. Wegen ihrer Umweltabhängigkeit sind Organisationen darauf angewiesen, Veränderungen in ihrer Umwelt laufend zu beobachten und bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen. Um den eigenen Fortbestand nicht zu gefährden, sollten Wirtschaftsunternehmen auf wechselnde Marktbedingungen in geeigneter Weise reagieren und sich veränderten Gegebenheiten auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten stellen. Gleichzeitig sind sie gefordert, ihr Handeln an wechselnden sozialen, politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zu orientieren. So können Verbraucher Produkte von Anbietern boykottieren, die gesellschaftliche Wertvorstellungen missachten, weil sie ethische, soziale oder ökologische Standards nicht einhalten. Politische Eingriffe in das Marktgeschehen – wie staatliche Handelsbeschränkungen oder Subventionen – können die Wettbewerbssituation grundlegend verändern. Rechtliche Auflagen können die Handlungsoptionen von Organisationen einschränken etc. Da derartige Umweltveränderungen im Einzelnen nicht vorhersehbar sind, ergeben sich für Organisationen Ungewissheiten und Unbestimmtheiten, mit denen sie adäquat umgehen müssen.

Organisationen, die nach dem Modell eines endlichen Automaten gestaltet sind, erfordern relativ stabile Umweltbedingungen. Die für die Organisation relevanten „Umweltparameter“ müssen bekannt und in ihrem Regelsystem berücksichtigt sein, indem jedem definierten Umweltereignis eine entsprechende Reaktion der Organisation zugeordnet ist. Während die Phase des Fordismus diesem Ideal recht nahe kam und eine starke Verbreitung tayloristisch-fordistischer Produktionskonzepte ermöglichte, stellen sich die Bedingungen für die Organisationsgestaltung heute meist anders dar. Durch die oben beschriebenen Entwicklungen ist die Fähigkeit, flexibel mit Unbestimmtheit und Ungewissheit umzugehen, für viele Unternehmen mittlerweile zu einer entscheidenden Bestandsvoraussetzung geworden.

4.4.2 Partizipation als Instrument zur Unsicherheitsabsorption und Komplexitätsbewältigung

Trotz vielfältiger expliziter und impliziter Regeln existieren in Organisationen Unbestimmtheitszonen, in denen Entscheidungen getroffen werden müssen, die sich nicht aus dem organisatorischen Regelwerk ableiten lassen. Die Abkehr von tayloristischen und bürokratischen Formen der Organisationsgestaltung, die in der Einführung von dezentralen und beteiligungsorientierten Entscheidungsstrukturen zum Ausdruck kommt, lässt sich als ein veränderter Umgang mit Unbestimmtheit und Unsicherheit in Organisationen interpretieren. Die Partizipation von Beschäftigten an organisationalen Entscheidungen trägt in zweifacher Weise zur Bewältigung von Umweltkomplexität und daraus resultierenden Unsicherheiten bei, weil sie sowohl die Beobachtungs- als auch die Adaptionfähigkeit der Organisation erhöht.

Steigerung der Beobachtungsfähigkeit

Als operativ geschlossene Systeme stehen Organisationen in vielfältigen Abhängigkeitsbeziehungen zur Umwelt, ohne in ihrer Operationsweise von der Umwelt determiniert zu werden (vgl. Luhmann 1984). Organisationen unterliegen zwar verschiedenen Umweltrestriktionen, sind in ihrem Handeln aber insofern autonom, als dass Ereignisse in der Umwelt nicht automatisch zu bestimmten Reaktionen führen. Wie Organisationen auf Veränderungen in ihrer Umwelt reagieren, hängt maßgebend von den systeminternen Zuständen und ihrer spezifischen Operationslogik ab. So beobachten Organisationen ihre Umwelt selektiv und in Abhängigkeit von eigenen Relevanzkriterien, um aus den Beobachtungen Konsequenzen für das eigene Handeln abzuleiten.

Damit eine Organisation auf Umweltereignisse reagieren kann, müssen diese Ereignisse wahrgenommen werden und Eingang in den systemischen Informationsverarbeitungsprozess finden. Maßgebend ist nicht, ob ein bestimmtes Umweltereignis stattfindet, sondern ob dieses von der Organisation registriert und als systemrelevant interpretiert wird. Die Art und Weise, wie eine Organisation mit Umweltveränderungen umgeht, hängt folglich zunächst von ihrer Beobachtungsfähigkeit ab, also dem Vorhandensein von Beobachtungsinstrumenten, mit denen Signale aus der Umwelt erfasst werden können. Die Beobachtung eines Ereignisses reicht allein jedoch nicht aus, um die Organisation zu einer entsprechenden Reaktion zu veranlassen. Das Ereignis muss darüber hinaus in die Relevanzstruktur des Systems passen bzw. in die System-

logik übersetzt werden, damit es zu einer Systemreaktion auf das Umwelteignis kommen kann. Systemtheoretisch betrachtet, lässt sich die Einbindung von Mitarbeitern in organisationale Entscheidungsvorgänge als ein Beitrag zur Erweiterung der systemischen Beobachtungsfähigkeit verstehen. Indem Beschäftigte an der Entscheidungsfindung partizipieren, wird die Fähigkeit der Organisation erweitert, systemrelevante Ereignisse und Veränderungen in der Umwelt wahrzunehmen und bei der zu treffenden Entscheidung zu berücksichtigen. Partizipation trägt somit dazu bei, die Voraussetzungen für eine hohe organisationale Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Umweltveränderungen zu schaffen.

Steigerung der Adaptionfähigkeit

Die Entscheidungspartizipation von Beschäftigten führt nicht nur zu einer erweiterten organisationalen Beobachtungsfähigkeit, sondern leistet auch einen Beitrag zur Bewältigung von Umweltkomplexität. So kann Partizipation dazu eingesetzt werden, bestehende Unbestimmtheitslücken zu füllen, indem den Mitarbeitern gewisse Entscheidungs- und Handlungsspielräume gewährt werden, um selbständig mit Unbestimmtheiten umzugehen und eigenständig Lösungen für anfallende Probleme zu erarbeiten. In der Form der Selbstorganisation stellt sich Partizipation damit als eine „Delegation von Unsicherheit“ an die Beschäftigten dar (vgl. Lehdorff/Voss-Dahm 2005). Durch die innerbetriebliche Dezentralisierung von Entscheidungen steigt die Informationsverarbeitungskapazität der Organisation und erhöht deren Fähigkeit, Umweltkomplexität zu verarbeiten. Relevante Umweltveränderungen können auf diese Weise leichter erkannt und bei Entscheidungen schneller berücksichtigt werden. Die Dezentralisierungsstrategien lassen sich als Maßnahmen begreifen, systeminterne Komplexität aufzubauen, die der Bewältigung von Umweltkomplexität und damit verbundener Unsicherheit dient. Sie sind der Versuch, das Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und System zu reduzieren und die Adaptionfähigkeit des Systems an Umweltveränderungen zu erhöhen. Diese Umstellung geht einher mit dem Wechsel von Konditionalprogrammen zu Zweckprogrammen (vgl. Luhmann 1971).

Auf der anderen Seite erzeugen Partizipation und die Dezentralisierung betrieblicher Entscheidungen neue Unbestimmtheitszonen. Indem von detaillierten Handlungsvorgaben für die Beschäftigten abgerückt wird, entsteht eine größere Ungewissheit darüber, wie die Beschäftigten ihre Freiräume nutzen werden. Der Versuch, umweltbezogene Unsicherheiten zu bewältigen, trägt

somit unmittelbar dazu bei, dass sich neue Unsicherheiten für die Organisationsleitung ergeben. Wo zuvor über Konditionalprogramme bereits im Vorfeld geregelt wurde, wie mit bestimmten Ereignissen umzugehen ist, macht die Umstellung auf Zweckprogramme die einzelnen Aktionen innerhalb der Organisation immer weniger prognostizierbar. Dem Management verbleibt unter diesen Bedingungen mehr und mehr die Rolle einer steuernden Instanz, die hauptsächlich die Rahmenbedingungen dafür schafft, dass sich das Handeln der Organisationsmitglieder an den organisationalen Zielsetzungen orientiert. Management verlagert sich damit immer mehr von der konkreten Planung zur indirekten Kontextsteuerung.

4.5 Empirische Mitbestimmungsforschung

Die ökonomischen Effekte der betrieblichen Partizipation und Mitbestimmung werden nicht nur in einer Vielzahl theoretischer Abhandlungen erörtert, sondern zählen traditionell auch zu den essentiellen Untersuchungsbereichen der empirischen Mitbestimmungsforschung (vgl. Osterloh 1992). Angesichts der divergierenden theoretischen Forschungsergebnisse sowie der neu entfachten Diskussion über die Zukunft der gesetzlichen Mitbestimmung hat die empirische Mitbestimmungsforschung in den letzten Jahren eine verstärkte Aufmerksamkeit erlangt. Ein besonderes Interesse jüngerer Untersuchungen gilt der Frage, wie sich die deutschen Mitbestimmungsinstitutionen auf die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit mitbestimmter Unternehmungen auswirken.

Die empirischen Forschungsarbeiten zu dieser Thematik unterscheiden sich teilweise deutlich in ihrem methodischen Vorgehen. Dies gilt sowohl für die Auswahl der untersuchten Unternehmungen als auch die Operationalisierung der betrachteten Variablen. Unterschiede bestehen vor allem darin, an welchen Kriterien die ökonomische Effizienz festgemacht wird. Aber auch bei der Festlegung der unabhängigen Variable zeigen sich Unterschiede, die über die Differenzierung zwischen betrieblicher Mitbestimmung und Unternehmensmitbestimmung hinausgehen. Zum Teil wird etwa dem Umstand Rechnung getragen, dass es verschiedene Realtypen von Betriebsräten gibt, die sich in ihrem Auftreten und ihren Einflusschancen beträchtlich unterscheiden können (vgl. Kotthoff 1994). Daher ist es wenig überraschend, dass die empirischen Befunde zu den ökonomischen Konsequenzen der Mitbestimmung von Studie zu Studie erheblich variieren.

4.5.1 Betriebliche Mitbestimmung

Anknüpfend an den häufig erhobenen Vorwurf, die Existenz eines Betriebsrates sei mit nachteiligen Produktivitätseffekten für die Betriebe verbunden, ist in zahlreichen empirischen Forschungsarbeiten der Zusammenhang zwischen der betrieblichen Mitbestimmung und der betrieblichen Produktivität zum Gegenstand gemacht worden.

Im Rahmen einer länderübergreifenden Studie haben Addison et al. (2000) die Produktivitätswirkungen repräsentativer, über Mandatsträger vermittelter Beteiligungsformen in Deutschland und Großbritannien analysiert. Einen eindeutigen Kausalzusammenhang konnten sie allerdings nicht feststellen. Statt dessen variierte die Einflussrichtung der Mitbestimmung in Abhängigkeit vom Unternehmenstypus und der Unternehmensgröße. Im Hinblick auf die deutschen Unternehmungen zeigte sich, dass in Betrieben mit mehr als 100 Beschäftigten das Vorhandensein eines Betriebsrates positiv mit der Produktivität verknüpft war, während in kleineren Unternehmungen eher ein negativer Produktivitätseffekt der betrieblichen Mitbestimmung verzeichnet wurde.

Zu ähnlichen Befunden gelangen Addison/Schnabel/Wagner (2001) mit ihrer Studie zu den Auswirkungen der betrieblichen Mitbestimmung auf die betriebliche Effizienz. Grundlage ihrer Untersuchung bildeten die Daten aus der ersten Erhebungswelle des Hannoveraner Firmenpanels⁵. Als Indikatoren für die betriebliche Effizienz dienten die Arbeitsproduktivität, die Profitabilität, die Fluktuation und die Innovationstätigkeit der untersuchten Betriebe, wobei die Produktivität als Quotient aus der Wertschöpfung und der Mitarbeiterzahl definiert wurde. Auch diese Studie weist einen positiven Produktivitätseffekt der betrieblichen Mitbestimmung nur für größere Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten aus. Bei kleineren Betrieben ließ sich dagegen kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Existenz eines Betriebsrates und der Arbeitsproduktivität nachweisen.

Zu einem abweichenden Ergebnis kommt Jirjahn (2003a; 2003b), der anders als Addison/Schnabel/Wagner (2001) in seinen Analysen nicht nur die erste,

⁵Bei dem Hannoveraner Firmenpanel handelt es sich um eine zwischen 1994 bis 1997 jährlich durchgeführte Stichprobenerhebung unter produzierenden Betrieben in Niedersachsen. In die Erhebung wurde eine feste Gruppe von mehr als 1 000 Betrieben des verarbeitenden Gewerbes einbezogen, in denen mindestens fünf Beschäftigte angestellt waren. Ziel der Erhebungen war es, das Verhalten von Betrieben im Zeitablauf auf der Mikroebene zu analysieren. Das Hannoveraner Firmenpanel ist in Zusammenarbeit mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) durchgeführt worden und mittlerweile im IAB-Firmenpanel aufgegangen (vgl. auch Gerlach et al. 2003).

sondern alle vier Erhebungswellen des Hannoveraner Firmenpanels berücksichtigt hat. Jirjahn ging dabei der Frage nach, welchen Einfluss die Betriebsgröße und die Tarifbindung auf die Produktivitätswirkungen der betrieblichen Mitbestimmung haben. Seinen Analysen zufolge hatte die Tarifbindung keine direkte Auswirkung auf die Produktivität, jedoch ließ sich ein signifikanter positiver Effekt der betrieblichen Mitbestimmung auf die Produktivität feststellen. Dieser Effekt trat sowohl in der Gesamtstichprobe als auch bei den Betrieben mit 21 bis 100 Beschäftigten auf, wurde aber stark von der Tarifbindung moderiert. Damit zeigt Jirjahn, dass positive Produktivitätswirkungen von Betriebsräten auch in kleinen Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten möglich sind, wenngleich er diesen Effekt nur bei tarifgebundenen Unternehmungen ermitteln konnte.

Auf der Basis von Panel-Daten des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) untersuchte Frick (2001) den Zusammenhang zwischen der betrieblichen Mitbestimmung und den betrieblichen Investitionen in immaterielle Vermögenswerte⁶ bzw. „intangible assets“ (vgl. Matzler et al. 2006). Nach seinen Befunden hat die Existenz eines Betriebsrates nicht nur einen positiven Einfluss auf derartige Investitionen, sondern geht auch mit einer signifikant höheren Bruttowertschöpfung unter sonst gleichen Bedingungen einher. In einer späteren Untersuchung hat sich Frick (2003) auch mit den *indirekten* Produktivitätswirkungen der betrieblichen Mitbestimmung befasst. Anhand der Daten des IAB-Betriebspanels analysierte er, wie sich direkte, managementinitiierte Partizipationsformen auf die Produktivität von Unternehmungen auswirken und inwiefern ein solcher Effekt durch die betriebliche Mitbestimmung beeinflusst wird. Seine Untersuchungen zeigen, dass ehemals fordistisch organisierte Unternehmungen, in denen im Jahre 1997 partizipative Formen der Arbeitsorganisation existierten, in den folgenden vier Jahren ihre Produktivität um durchschnittlich mehr als 25 % steigern konnten. Zwick kommt damit zu dem Ergebnis, dass die Einführung von Teamarbeit und teilautonomen Arbeitsgruppen sowie der Abbau von innerbetrieblichen Hierarchien positiv mit der betrieblichen Produktivität korreliert. Bei einer Kontrolle weiterer Variablen zeigte sich, dass dieser Zusammenhang durch die Existenz gesetzlich verankerter Mitbestimmungsformen in den Betrieben moderiert wird. Zwick schließt daraus, dass die Produktivitätswirkung von direkter Partizipation maßgeblich vom Vorhandensein eines Betriebsrates abhängt. Indem sie eine Kata-

⁶Hierunter fallen unter anderem Maßnahmen zur betrieblichen Reorganisation und Weiterbildung.

lysatorfunktion erfülle, wirke sich die betriebliche Mitbestimmung zumindest mittelbar produktivitätssteigernd aus.

Dilger (2002) zeigt anhand von Panel-Daten zu Unternehmungen aus dem Maschinenbaubereich, dass die Existenz eines Betriebsrates negativ mit der Fluktuation der Beschäftigten korreliert. Nach seiner Interpretation können sich Betriebsräte in doppelter Hinsicht fördernd auf die ökonomische Effizienz von Betrieben auswirken. Zum einen trügen sie zur Senkung fluktuationsbedingter Transaktionskosten bei, die bei der Suche und Auswahl von Kandidaten für die Wiederbesetzung der frei gewordenen Stellen entstehen. Zum anderen würden sie das Produktivitätsniveau stabilisieren, indem sie die Friktionen und Einarbeitungskosten, die bei einem Stellenwechsel anfallen, reduzieren.

4.5.2 Unternehmensmitbestimmung

Auf der Grundlage von Panel-Daten zu 179 Kapitalgesellschaften aus dem produzierenden Sektor haben FitzRoy/Kraft (2004) untersucht, welchen Einfluss die Unternehmensmitbestimmung auf die Produktivität von Unternehmungen hat. Gleichzeitig gingen die Autoren der Frage nach, welche Rolle die unterschiedlichen Mitbestimmungsniveaus – die paritätische Aufsichtsratsbesetzung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 und die drittelparitätische Besetzung nach dem Betriebsverfassungsgesetz von 1951 (heute: Drittelbeteiligungsgesetz) – hierbei spielen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass sich die Unternehmensmitbestimmung nicht negativ auf die Produktivität der Unternehmungen auswirkt. Auch die Hypothese, wonach die paritätische Mitbestimmung nach dem Mitbestimmungsgesetz wirtschaftlich ineffizienter sei als eine drittelparitätische Besetzung des Aufsichtsrates mit Arbeitnehmervertretern, können die Autoren nicht bestätigen. Vielmehr stellten sie einen Produktivitätszuwachs bei jenen Unternehmungen fest, die nach Inkrafttreten des Mitbestimmungsgesetzes aufgrund ihrer Mitarbeiterzahlen von der drittelparitätischen zur paritätischen Unternehmensmitbestimmung wechseln mussten.

Kraft/Stank (2004) sind der Frage nachgegangen, wie sich die Unternehmensmitbestimmung auf die Innovationstätigkeit deutscher Aktiengesellschaften auswirkt. Hierzu untersuchten sie 155 Unternehmungen des verarbeitenden Gewerbes über einen Zeitraum von 19 Jahren. Als Indikator für die Innovationstätigkeit legten sie die Patentdaten des Zeitraumes von 1971 bis 1990 zugrunde. Die Auswertung dieser Daten zeigt, dass die gesetzliche Mitbestimmung keinen negativen Einfluss auf die Innovationstätigkeit der untersuchten Unternehmungen hat und den technischen Fortschritt offenbar nicht behindert.

Ein häufiger Einwand von Mitbestimmungskritikern lautet, dass die Unternehmensmitbestimmung die Handlungsspielräume von Unternehmungen einschränken würde, indem sie den Beschäftigtenvertretern die Möglichkeit eröffnet, Entscheidungen zu verzögern und deren Umsetzung zu erschweren. Notwendige Strukturanpassungsmaßnahmen würden dadurch behindert und Unternehmungen in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit benachteiligt. Unternehmensvergleichende Fallstudien kommen demgegenüber zu dem Ergebnis, dass ein hohes Mitbestimmungsniveau nicht unbedingt zur Blockade von organisatorischen Restrukturierungsprozessen führen muss, sondern deren Umsetzung in manchen Fällen bereits erleichtern konnte (vgl. Zugehör 2003: 146 ff.). Zu einem ähnlichen Resultat gelangen auch die Bertelsmann Stiftung und die Hans-Böckler-Stiftung in ihrer gemeinsamen Untersuchung zum Thema Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen:

„In den neunziger Jahren hat in Deutschland unter schwierigen Bedingungen ein breiter und tiefer wirtschaftlicher Strukturwandel stattgefunden, dessen insgesamt erfolgreicher Verlauf eine der Hauptursachen des gegenwärtigen wirtschaftlichen Aufschwungs ist. Die Mitbestimmung hat diesen Strukturwandel, der der Anpassung an den verschärften Wettbewerb in immer stärker internationalisierten Märkten diene, nicht behindert. Im Gegenteil hat sie ihn in vielen Fällen aktiv unterstützt, und zwar in der Regel auch dort, wo er den Beschäftigten erhebliche Opfer abverlangt hat“ (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: 71).

4.5.3 Zusammenfassung

Nach dem aktuellen Forschungsstand lässt sich keine eindeutige Wirkung der gesetzlichen Mitbestimmung auf die betriebliche Produktivität und Effizienz konstatieren (vgl. auch Frick 2004: 875). Die vorliegenden empirischen Forschungsergebnisse zur Mitbestimmung sind äußerst heterogen, ohne eine bestimmte Tendenz erkennen zu lassen. Je nach Studie zeigt die Mitbestimmung positive, negative oder überhaupt keine messbaren Effekte auf die betrachteten wirtschaftlichen Erfolgsgrößen. Hieran wird ein zentraler Schwachpunkt der empirischen Mitbestimmungsforschung sichtbar, der sich durch eine nur schwer lösbare Zurechnungsproblematik bei der Wirkungsanalyse äußert (vgl. Wächter 2004: 1246). Ein weiteres Problem besteht darin, dass die gefundenen Zusammenhänge mehrheitlich nur schwach ausgeprägt sind und lediglich eine geringe Signifikanz aufweisen; zudem können die unterstellten Kausalitäten kaum von anderen Wirkungsbeziehungen getrennt werden (vgl. Müller-Jentsch 2001: 207).

Eine abschließende ökonomische Bewertung der Mitbestimmung erscheint auf der Basis der bisherigen Befunde nicht möglich. Damit erweist sich die von Mitbestimmungskritikern vorgetragene Behauptung, die Mitbestimmung würde sich nachteilig auf die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen auswirken, aus empirischer Sicht als unhaltbar. Gleiches gilt allerdings auch für die umgekehrte These, wonach die Mitbestimmung einen Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen biete und ein günstiger Standortfaktor sei. Als politische Entscheidungsgrundlage für eine Reformierung der Mitbestimmung eignen sich die vorliegenden Forschungsergebnisse daher kaum. Hinzu kommt, dass den Effizienzbeurteilungen ausschließlich ökonomische Kriterien zugrunde liegen. Andere Bewertungsmaßstäbe, wie die Verwirklichung ethischer oder demokratischer Ziele, werden hingegen systematisch vernachlässigt.

5 Sozial- und verhaltenswissenschaftliche Aspekte

Ein Schwachpunkt vieler Forschungsarbeiten zur betrieblichen Partizipation besteht in der perspektivischen Verengung auf rein wirtschaftliche Aspekte, die einer differenzierten Betrachtung der sozialen und individuumsbezogenen Beteiligungsfolgen im Wege steht. Die Auseinandersetzung mit der Thematik erfolgt oft aus einer unternehmerischen Sichtweise heraus, in der es hauptsächlich um ökonomische Effekte geht und Beteiligung vor allem unter dem Gesichtspunkt von Kosten und Erträgen für die Betriebe untersucht wird. Wie sich der Einsatz partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitssituation der Beschäftigten und die innerbetrieblichen Sozialbeziehungen auswirkt, spielt dabei zumeist keine oder bestenfalls eine untergeordnete Rolle. Aber auch dort, wo die Partizipationswirkungen auf die Arbeitnehmer explizit Beachtung finden, werden vielfach lediglich die positiven Merkmale der Entscheidungsbeteiligung herausgestellt, ohne dass eine Aufarbeitung möglicher Nachteile für die Beschäftigten stattfindet. Nicht selten wird eine unkritische, affirmative Haltung gegenüber partizipativen Organisationsformen eingenommen, die dann einseitig als Fortschritt gegenüber tayloristisch-fordistischen Strukturen präsentiert werden.

Im Folgenden wird der thematische Zugriff um eine sozial- und verhaltenswissenschaftliche Perspektive erweitert, in der es weniger darum geht, inwiefern und unter welchen Bedingungen die Beschäftigtenpartizipation zur Erreichung der organisationalen Sach- und Formalziele beitragen kann. Statt dessen geht es primär um die Frage, welche Auswirkungen die modernen betrieblichen Partizipationsformen für die lebendige Arbeit aus psychologischer und soziologischer Sicht haben.

Unter Rückgriff auf arbeits- und organisationspsychologische Forschungsergebnisse werden zunächst die individuumsbezogenen Implikationen der betrieblichen Partizipation herausgearbeitet. Im Mittelpunkt der Ausführungen stehen motivationale Aspekte der Partizipation, aber auch Erkenntnisse aus der Stress- und Arbeitsbelastungsforschung.

Von einem industriesoziologischen Standpunkt aus wird analysiert, wie sich partizipative Formen der Arbeitsorganisation, die unter den Begriffen „Dezentralisierung von Unternehmen“ (vgl. Faust et al. 1995; Hirsch-Kreinsen

1995a), „neue Produktionskonzepte“ (vgl. Kern/Schumann 1984; Schumann 1993; Bender/Graßl 1995; Malsch/Seltz 1987) oder „Lean Production“ (vgl. Jäger 1999; Minssen 1993; Womack et al. 1990) diskutiert werden, auf die betrieblichen Kontrollstrukturen und Herrschaftsverhältnisse auswirken. Ein besonderes Interesse gilt der Frage, inwiefern erweiterte Handlungsspielräume und eine größere Autonomie der Beschäftigten bei der Tätigkeitsverrichtung kompatibel zu den Kontroll- und Herrschaftsansprüchen des Managements sind und wie eine solche Kompatibilität gegebenenfalls hergestellt wird.

Neben der kontrolltheoretischen Auseinandersetzung mit der Beschäftigtenpartizipation wird in der Industrie- und Arbeitssoziologie seit Anfang der 1990er Jahre eine Diskussion geführt, in der partizipative Arbeitskonzepte als Ausdruck einer fortschreitenden Subjektivierung von Arbeit interpretiert werden. In dieser Betrachtungsweise gelten partizipative Managementkonzepte als Indikator für eine wachsende Bedeutung der menschlichen Subjektivität im Arbeitsprozess, die durch frühere Managementkonzepte – vor allem durch eine umfassende Taylorisierung und Bürokratisierung – aus dem Prozess der betrieblichen Leistungserstellung ausgeschlossen werden sollte. Die Subjektivierungsdebatte liefert unterschiedliche Erklärungen dafür, weshalb die Subjektivität in der Arbeit an Relevanz gewonnen hat und welche Konsequenzen mit diesem Bedeutungsanstieg für die betriebliche Arbeit verbunden sind.

5.1 Partizipation und Arbeitsmotivation

Einen zentralen theoretischen Bezugsrahmen, mit dem sich die individuumsbezogenen Folgen partizipativer Arbeits- und Organisationsformen analysieren lassen, liefert die psychologische Motivationsforschung, die sich mit den individuellen und situativen Einflussfaktoren auf das menschliche Verhalten befasst (vgl. von Rosenstiel 2003). Den Ausgangspunkt bildet das theoretische Konstrukt der Motivation, mit dem die Richtung, Intensität und Ausdauer menschlichen Verhaltens erklärt werden. Durch den Rückgriff auf dieses Konstrukt werden Begründungen dafür geliefert, warum sich ein Mensch für ein bestimmtes Verhalten entscheidet, wodurch interindividuelle Unterschiede hinsichtlich des dabei gezeigten Engagements zustande kommen und weshalb manche Menschen auch bei auftretenden Widerständen an ihrem Handlungsziel vehement festhalten, während andere in einer vergleichbaren Situation schnell resignieren (vgl. Nerdinger 2003: 1).

5.1.1 Motiv und Anreiz

In der Motivationsforschung wird die Motivation zu einem bestimmten Verhalten auf das Zusammenspiel von individuellen und situativen Faktoren zurückgeführt, die als Motive und Anreize bezeichnet werden.

Motive bilden die individuelle Komponente zur Erklärung von Motivation. Sie stehen für zeitlich relativ stabile und einen Menschen charakterisierende psychische Dispositionen (vgl. von Rosenstiel 2003: 225), auf deren Basis vorliegende Situationen interpretiert und zum Bezugspunkt des eigenen Handelns gemacht werden. Es handelt sich um Klassen von inhaltlich zusammenhängenden Handlungszielen bzw. Beweggründen, wie sie sich beispielsweise in persönlichen Bestrebungen widerspiegeln können, Macht gegenüber anderen zu erlangen, hohe Leistungen zu erbringen oder soziales Ansehen zu gewinnen (vgl. Nerdinger 2003). Die Motivstruktur ist interpersonell verschieden, womit Verhaltensunterschiede zwischen Menschen unter anderem auf differierende Motivausprägungen zurückgeführt werden können.

Die Motivstruktur einer Person reicht allerdings nicht aus, um deren Motivation vollständig zu erklären. Als weitere Erklärungsgröße sind situative Faktoren heranzuziehen, die bestimmte Motive anregen und entsprechende Verhaltensweisen veranlassen können. Motivation entsteht erst dann, wenn vorhandene Motivlagen auf günstige äußere Gegebenheiten treffen, wenn also individuelle Motive durch die Wahrnehmung vorliegender Situationsmerkmale aktiviert werden (von Rosenstiel 2003: 77). Solche motiv-stimulierenden Situationsmerkmale werden in der Motivationstheorie als *Anreize* bezeichnet. Anreize können sowohl positiv als auch negativ wirken, indem sie zu einem bestimmten Handeln anregen oder aber dem Akteur nahe legen, bestimmte Handlungen zu unterlassen.¹

Weil Motivation grundsätzlich als das Produkt aus der individuellen Motivlage eines Menschen und den Merkmalen einer aktuell gegebenen Situation betrachtet wird, steht sie nicht für einen zeitlich invarianten psychischen Zustand, sondern lediglich für eine temporäre Handlungsausrichtung auf ein verfolgtes Ziel (vgl. Heckhausen/Heckhausen 2006; Nerdinger 2003). Instrumentell gewendet folgt daraus, die Motivation von Menschen bei Kenntnis ihrer jeweiligen Motivstruktur durch eine entsprechende Gestaltung der situati-

¹Insofern sind Verbote und Sanktionsandrohungen für den Fall, dass konkrete Verhaltenserwartungen nicht erfüllt werden, ebenfalls als Anreize zu verstehen. In diesem Punkt besteht ein entscheidender Unterschied zum Alltagssprachgebrauch, wo Anreize meist mit positiven Konsequenzen für den Akteur assoziiert werden.

ven Rahmenbedingungen beeinflussen zu können. Aus arbeitspsychologischer Sicht interessiert daher besonders die Frage, durch welche vom Management grundsätzlich gestaltbaren Faktoren die Arbeitsmotivation geprägt wird. Dieses Interesse leitet sich unter anderem daraus ab, dass eine hohe Motivation als wesentliche Voraussetzung für eine hohe Leistungsfähigkeit und Produktivität der Beschäftigten angesehen wird. Der Motivierung von Beschäftigten kommt demnach die Funktion zu, das Leistungsverhalten der Organisationsmitglieder zu stimulieren und in Einklang mit den Organisationszielen zu bringen. Außerdem wird ein positiver Effekt der Motivation auf die Arbeitszufriedenheit postuliert, die sich günstig auf das körperliche und psychische Wohlbefinden auswirken würde. Hierbei wird angenommen, dass ein wiederkehrendes Aufeinandertreffen von günstigen Arbeitsbedingungen (Anreizen) und individuellen Motiven zu positiven Einstellungen gegenüber der Arbeit führt, sofern die aktivierten Motive ihr Ziel erreichen bzw. befriedigt werden (vgl. von Rosenstiel 2003: 77).

In der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit wird eine Möglichkeit gesehen, Fehlzeiten zu reduzieren, die Bindung von Mitarbeitern an die Unternehmung zu erhöhen und die Qualität der Arbeit zu verbessern (vgl. Weinert 2004). Eine motivationsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen würde damit nicht nur den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmung dienen, sondern auch unmittelbar den Beschäftigten zu Gute kommen. Vor diesem Hintergrund weise die Förderung der Arbeitsmotivation sowohl eine ökonomische als auch eine ethische Zieldimension auf (vgl. Nerdinger 2002: 101).

5.1.2 Theorien der Motivation

Motivationstheorien lassen sich in zwei Kategorien unterteilen. Die erste Kategorie umfasst Theorien, die sich auf Taxonomien von Handlungszielen bzw. Motiven stützen und Aussagen darüber treffen, nach welchen Regeln die einzelnen Ziele angestrebt und unter welchen Bedingungen bestimmte Motive aktiviert und verhaltensbestimmend werden. Wegen ihrer Fokussierung auf Faktoren, die den Menschen zu einem bestimmten Handeln motivieren, werden diese motivationstheoretischen Ansätze als Inhaltstheorien oder als Inhalts-Ursache-Theorien bezeichnet. Die zweite Kategorie von Motivationstheorien abstrahiert dagegen von konkreten Handlungszielen. Statt dessen wird der Prozess beschrieben, wie bestimmte Handlungsintentionen zustande kommen und wie Verhalten „energetisiert, gerichtet und beendet wird“ (Weinert 2004: 190). Weil diese Theorien den zeitlichen Ablauf und die Dynamik der menschlichen

Motivation in den Vordergrund stellen, nennt man sie Prozesstheorien der Motivation. Motivationspsychologische Aussagen und Empfehlungen zur betrieblichen Partizipation stützen sich zumeist auf inhaltstheoretische Modelle, die auch den Schwerpunkt der folgenden Ausführungen bilden.

Die Bedürfnishierarchie von Maslow

Einen grundlegenden Versuch, die unterschiedlichen Motive des Menschen zu klassifizieren und zu ordnen, bildet die Arbeit von Maslow (1981). Maslow unterscheidet fünf aufeinander aufbauende Motiv- oder Bedürfnisklassen, die er als Hauptantriebsfedern des menschlichen Verhaltens betrachtet. Es handelt sich hierbei um

1. physiologische Grundbedürfnisse, wie das Bedürfnis nach Nahrungsaufnahme, Schlaf, Sexualität etc.,
2. Sicherheitsbedürfnisse, wie das Bedürfnis nach Schutz, Ordnung, Stabilität, Vorsorge, Geborgenheit und Angstfreiheit,
3. Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Liebe,
4. Wertschätzungsbedürfnisse, wie das Streben nach Anerkennung, Status und Prestige sowie
5. Selbstverwirklichungsbedürfnisse (vgl. Maslow 1981: 60 ff.).

Maslow unterstellt eine hierarchische Beziehung zwischen diesen fünf Bedürfnisklassen. Er geht davon aus, dass ein in der Hierarchie höher stehendes Bedürfnisensemble erst dann aktiviert wird, wenn die darunter liegenden Motive hinreichend befriedigt sind. Demnach wäre es ausgeschlossen, dass zum Beispiel Zugehörigkeits- oder Wertschätzungsbedürfnisse verhaltensbestimmend werden, solange die physiologischen Grundbedürfnisse und Sicherheitsbedürfnisse unbefriedigt sind.

Die ersten vier Motivklassen werden als Defizitmotive bezeichnet, weil sie nur bei auftretenden Mangelzuständen wirksam werden. Unter solchen Bedingungen richtet sich das menschliche Handeln darauf, den Mangel auszugleichen und einen Sättigungszustand zu erzielen. Ist eine Sättigung erreicht,

verliert das handlungsleitende Motiv an Wirksamkeit und ermöglicht die Aktivierung der hierarchisch höher stehenden Motive. Die Befriedigung von Defizitmotiven führt auf der Ebene der jeweiligen Motivklasse zu einem temporären Gleichgewichtszustand, der solange anhält, bis ein erneuter Mangelzustand eintritt. Die Motive der fünften Klasse, die Selbstverwirklichungsmotive, werden hingegen als Wachstumsmotive bezeichnet, weil es nicht möglich sei, diese Motive vollständig zu befriedigen. Wegen der fehlenden Sättigungsmöglichkeit könne auf dieser Ebene auch nie ein Gleichgewichtszustand erreicht werden.

Das Modell von Maslow ist kontrovers diskutiert worden und zum Teil auf erhebliche Kritik gestoßen. Wesentliche Kritikpunkte beziehen sich auf

- die willkürliche, empirisch nicht abgeleitete Festlegung von fünf Motivklassen,
- die Schwierigkeit, die einzelnen Motivklassen eindeutig voneinander abzugrenzen, weil es teilweise inhaltliche Überschneidungen gibt,
- die Annahme, dass es eine hierarchische Abhängigkeit zwischen den Motivklassen gibt, die eine Aktivierung höher stehender Motive verhindert, wenn niedrigere Bedürfnisse nicht erfüllt sind,
- die mangelnde empirische Überprüfbarkeit des Modells,
- die Vorstellung von einer universellen Motivstruktur, die individuelle und kulturelle Unterschiede nicht berücksichtigt und Verhaltensunterschiede zwischen Menschen, die unter gleichen situativen Rahmenbedingungen agieren, nicht erklären kann sowie
- das Postulat, unbefriedigte Bedürfnisse würden immer motivierend wirken (vgl. Weinert 2004: 192).

Unter Bezugnahme auf Ansätze der Selbstkonzeptforschung weist Conrad (1983) auf die logische Inkonsistenz des Maslowschen Modells hin, das bei der Beschreibung der Bedürfnisse nach Wertschätzung und Selbstverwirklichung explizit auf das Selbstkonzept verweist, ohne jedoch zwischen dem Selbst als *Objekt* und dem Selbst als *Prozess* zu differenzieren. Eine solche analytische Unterscheidung wäre aber notwendig, um reflexives Verhalten theoretisch erfassen zu können, mit dem eine Modifikation der Inhalte des Selbst möglich

wird. Auf diese Weise blendet das Maslow-Modell die Existenz spezifischer Lernprozesse aus und begreift die konkrete Gestalt der Bedürfnisse auf den einzelnen Ebenen ausschließlich als Residuen des Prozesses der Phylogenese, wodurch ihre kulturelle Prägung und ihr historischer Charakter vernachlässigt werden (vgl. Conrad 1983: 275).

Trotz der geäußerten Kritikpunkte hat die Maslowsche Bedürfnishierarchie einen festen Platz innerhalb der Motivationsforschung eingenommen, nicht zuletzt, weil sie die Grundlage für spätere inhaltstheoretische Ansätze der Motivation bildete.

Die ERG-Theorie von Alderfer

Eine Weiterentwicklung der Maslowschen Bedürfnishierarchie stellt die ERG-Theorie von Alderfer (1972) dar, die sich speziell auf die Motivation in Organisationen bezieht. Anders als Maslow unterscheidet Alderfer lediglich drei Ebenen von Bedürfnissen: Existenzbedürfnisse (Existence), Beziehungsbedürfnisse (Relatedness) sowie Wachstumsbedürfnisse (Growth). Der Name der Theorie ist ein Akronym, das sich aus den Anfangsbuchstaben der englischsprachigen Bezeichnungen für die drei Bedürfnisebenen ableitet.

Zu den *Existenzbedürfnissen* gehören die physiologischen Grundbedürfnisse, monetäre und nicht-monetäre Belohnungen sowie die Arbeitsbedingungen. Die *Beziehungsbedürfnisse* umfassen die Bedürfnisse nach sozialer Zugehörigkeit und Zuwendung ebenso wie die Bedürfnisse nach Achtung und Wertschätzung durch Andere. Mit den *Wachstumsbedürfnissen* ist schließlich das Streben nach Selbstverwirklichung und Leistung gemeint.

Neben der Beschränkung auf drei anstelle von fünf Bedürfnisklassen unterscheidet sich die ERG-Theorie in weiteren Punkten von der Maslowschen Bedürfnishierarchie. Zum einen geht Alderfer nicht von einem strikt hierarchischem Abhängigkeitsverhältnis zwischen den einzelnen Bedürfnisebenen aus, bei dem bestimmte Bedürfnisse nur dann aktiviert werden können, wenn die niedriger stehenden Bedürfnisse befriedigt sind. Zum anderen kann der ERG-Theorie zufolge die Frustration höher stehender Bedürfnisse dazu führen, dass niedrigere Bedürfnisse reaktiviert werden und wieder handlungsleitend wirken. Mit dieser Hypothese grenzt sich Alderfer von der Sättigungsannahme Maslows ab. Statt dessen nimmt er an, dass bereits befriedigte Bedürfnisse auch weiterhin einen Motivationseffekt haben können, sofern sie als Substitute für nicht zu befriedigende Bedürfnisse einer höher stehenden Ebene fungieren.

Das Zwei-Faktoren-Modell von Herzberg

Eine weitere prominente Inhaltstheorie der Motivation ist die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg et al. (1959). Im Gegensatz zu Maslow und Alderfer, die sich für die menschliche Motivstruktur und damit für die personale Seite der Motivation interessieren, stehen bei Herzberg et al. die betrieblichen Anreize und deren Motivationswirkung im Vordergrund ihres Forschungsinteresses. Im Rahmen von empirischen Untersuchungen, welche Anreize in Organisationen das Arbeitsverhalten beeinflussen, haben Herzberg et al. zwei Anreizklassen identifiziert, die grundlegend verschiedene Effekte auf die Arbeitsmotivation haben.

Die erste Klasse von Anreizen umfasst Aspekte der Arbeit, die außerhalb der eigentlichen Tätigkeit stehen und dem situativen Kontext der Arbeit zuzurechnen sind. Sie werden daher auch *Kontextfaktoren* genannt. Hierunter fallen die allgemeinen Arbeitsbedingungen, das Führungsverhalten von Vorgesetzten, die Unternehmungspolitik, die eigenen sozialen Beziehungen zu Kollegen, die Höhe der Vergütung, die Arbeitsplatzsicherheit, der mit der Arbeit verbundene Status usw.

Die zweite Klasse von Anreizen beinhaltet unmittelbar tätigkeitsbezogene, arbeitsinhaltliche Aspekte, die in der Zwei-Faktoren-Theorie als *Kontentfaktoren* bezeichnet werden. Hierbei handelt es sich um Anreize, die sich aus der Arbeit selbst ergeben, wie Inhalt und Art der Tätigkeit, Leistung und Leistungsanerkennung, Verantwortung oder individuelle Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven.

Der wichtigste Befund der von Herzberg et al. vorgenommenen Untersuchungen ist die Erkenntnis, dass die Kontext- und Kontentfaktoren in sehr unterschiedlicher Weise auf die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten wirken. Ihre Analysen haben gezeigt, dass die Kontextfaktoren keine positive Motivationswirkung entfalten, zugleich aber einen negativen Effekt auf die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten haben, wenn sie nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind. Das Vorhandensein günstiger Kontextfaktoren erzeugt folglich noch keine Motivation und Zufriedenheit, sondern verhindert vielmehr die Entstehung von Unzufriedenheit. Damit bilden die Kontextfaktoren lediglich eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für eine hohe Arbeitsmotivation und Zufriedenheit der Beschäftigten. Wegen ihres präventiven, in der Vermeidung von Unzufriedenheiten liegenden Charakters, werden die Kontextfaktoren auch als Hygienefaktoren bezeichnet.

Anders verhält es sich hingegen bei den Kontextfaktoren, die nach Herzberg et al. eine positive Motivationswirkung haben und deshalb auch Motivatoren genannt werden. Günstige Kontextfaktoren würden dem menschlichen Streben nach Wachstum gerecht werden, womit der Gestaltung der Arbeitsinhalte eine besondere Bedeutung für die Leistungsmotivation und Zufriedenheit der Beschäftigten zukommen würde.

5.1.3 Partizipation, Arbeitsmotivation und -zufriedenheit

Die Inhaltstheorien der Motivation liefern einen wesentlichen theoretischen Bezugsrahmen für die Begründung beteiligungsorientierter Managementkonzepte. Dabei wird gemeinhin unterstellt, dass mit der Entscheidungspartizipation unterschiedliche Arten von Bedürfnissen befriedigt und positive Effekte auf die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit der Beschäftigten erzielt werden können. Ausgehend von den bedürfnistheoretischen Ansätzen wird angenommen, dass Partizipation an arbeitsplatzbezogenen Entscheidungen sowohl die Bedürfnisse nach Sicherheit als auch Selbstentfaltungsbedürfnisse befriedigen kann. „Die Bedeutung von Mitwirkungsmöglichkeiten an Entscheidungen und Problemlösungen, die den eigenen Arbeitsbereich betreffen, reicht – bezogen auf die Sicherheitsbedürfnisse – von dem Bestreben, umfassend informiert zu sein, bis hin zu dem Wunsch, weitreichende Einflußmöglichkeiten auf die Arbeitsgestaltung zu besitzen“ (Schubert/Zink 1990: 85).

Die Erweiterung arbeitsbezogener Handlungsspielräume – wie sie im Rahmen des Job Enrichments und der teilautonomen Gruppenarbeit erfolgt – gilt als ein wichtiger Ansatzpunkt, um den Selbstverwirklichungs- und Entfaltungsmotiven der Beschäftigten gerecht zu werden und das Arbeitsengagement zu erhöhen. Nach dem Herzbergschen Zwei-Faktoren-Modell zählt Partizipation in der Arbeit zu den günstigen Kontextfaktoren, womit sie – die Existenz entsprechender Kontextfaktoren vorausgesetzt – einen Beitrag zur Arbeitszufriedenheit und -motivation der Mitarbeiter leisten würde. Darüber hinaus trage die Ausweitung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen dazu bei, dass die wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit und die erlebte Verantwortlichkeit für die Aufgabenerfüllung steigen, während zugleich die Akzeptanz gegenüber Entscheidungen zunähme, an denen die Beschäftigten selbst beteiligt waren (vgl. Schubert/Zink 1990: 86).

Weiterhin wird der Entscheidungspartizipation eine wichtiger werdende Anreizfunktion zugeschrieben. Gegenüber materiellen Anreizsystemen würde sie verstärkt an Relevanz gewinnen, weil mit ihr nachhaltigere Motivationseffekte

erzielbar seien. Indem weitreichende Partizipationsmöglichkeiten der Befriedigung hierarchisch hoch stehender Bedürfnisse (Wachstumsbedürfnisse) dienen, ließen sich mit ihnen selbst dann noch Motivationswirkungen erreichen, wenn materielle Anreizsysteme aufgrund von Gewöhnungseffekten bereits an ihre Grenzen stoßen (vgl. Nerdinger 2003).

5.1.4 Partizipation, Arbeitsbelastung und Stress

Aus arbeitspsychologischer Sicht sind die neuen, partizipativen Arbeitsorganisationsformen jedoch nicht uneingeschränkt positiv zu beurteilen. In den letzten Jahren ist vermehrt darauf hingewiesen worden, dass partizipative Formen der Arbeitsorganisation mit erheblichen psychischen Belastungen für die Beschäftigten einhergehen und so die potentiell erzielbaren Motivationseffekte zunichte machen können. Partizipative Arbeitsorganisationsformen, wie die Team- und Gruppenarbeit, sind nicht nur mit größeren individuellen Entfaltungsmöglichkeiten und einer größeren Interaktionsintensität verbunden, sondern ziehen oftmals auch erhöhte Leistungsanforderungen und psychische Beanspruchungen nach sich, die bei den Betroffenen zu hohem Stress führen können (vgl. Moldaschl 2003). Zu Stressreaktionen kommt es, wenn Individuen eine Diskrepanz zwischen den Merkmalen bzw. Anforderungen einer Situation und den Ressourcen zur Situationsbewältigung wahrnehmen (vgl. Greif 1989): „Stress resultiert aus einem tatsächlichen oder wahrgenommenen Ungleichgewicht zwischen den aus einer Situation resultierenden Anforderungen bzw. Belastungen und der Einschätzung, diese mit den verfügbaren Ressourcen zu bewältigen“ (Ulich 2001: 453).

Die kognitive Stressforschung benennt unterschiedliche Faktoren, von denen Stresszustände hervorgerufen werden können. Hierzu gehören sowohl die Überforderung als auch die Unterforderung mit einer Aufgabe, und zwar in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht (vgl. Cox et al. 2000). Eine wesentliche Einflussgröße auf das Stressempfinden wird in dem Ausmaß individueller Handlungs- und Kontrollspielräume gesehen. Im Rahmen empirischer Untersuchungen konnte eine stressmindernde Wirkung großer individueller Handlungs- und Kontrollspielräume nachgewiesen werden (Karasek 1979), was darauf zurückgeführt wird, dass mit dem Grad der individuellen Handlungsfreiheit auch die Möglichkeiten zunehmen, die stressauslösende Situation zu kontrollieren. Daraus einen generellen stressmindernden Effekt von mit hoher Autonomie verbundenen Arbeitsformen abzuleiten, wäre allerdings zu kurz gegriffen. Vielmehr können partizipative Arbeitsformen mit anderen

Stressoren verbunden sein, die den mindernden Effekt großer Kontrollspielräume auf die Stressbelastung kompensieren. Dies gilt besonders für die Gruppenarbeit, die mit spezifischen Stressfaktoren für die Beschäftigten verknüpft sein kann. Zu nennen sind gruppeninterne Konflikte und von Gruppen ausgehendes Mobbing (vgl. Weinert 2004: 282 f.), aber auch die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe:

„Viele Studien haben belegt, dass fehlendes Vertrauen, mangelnde gegenseitige Unterstützung, unzureichende Kommunikation und Desinteresse für manche Gruppenmitglieder zu hoher Rollenambiguität führten und niedrige Arbeitszufriedenheit erkennen lässt. Die meisten Arbeitsrollen erfordern aber Kommunikation und Interaktion mit anderen Menschen – seien es Kollegen, Führungskräfte oder Kunden. Oft sind es solche Interaktionen, die vielen Stelleninhabern ein Gefühl der Zufriedenheit geben und Sinn vermitteln“ (Weinert 2004: 282).

Als problematisch für die Beschäftigten können sich die neuen Formen der Arbeitsorganisation vor allem dann erweisen, wenn durch ihren Einsatz eine Steigerung der betrieblichen Produktivität angestrebt wird, indem sie als Instrument zur Selbstrationalisierung der Beschäftigten (vgl. Wolf 1994) fungieren. Tatsächlich geht die Einführung partizipativer Arbeitskonzepte oftmals mit einer Arbeitsverdichtung und erhöhten Leistungserwartung an die Mitarbeiter einher, die im Widerspruch zu den humanisierenden Effekten der Arbeitsstrukturierung stehen können (vgl. Hildebrandt 2000: 194 f.). Wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen, lässt sich das Instrument der Arbeitsstrukturierung, dessen Funktion aus arbeitswissenschaftlicher Sicht unter anderem darin besteht, einseitige körperliche Beanspruchungen, Monotonie und rigide Tätigkeitsstrukturen zu vermeiden und durch eine interessantere Aufgabengestaltung die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen, unmittelbar zur betrieblichen Kontrolle und Rationalisierung der menschlichen Arbeit einsetzen.

5.2 Partizipation und betriebliche Kontrolle

Im Zuge der seit den 1970er Jahren geführten Labour Process Debate hat das Konzept der sozialen Kontrolle in die Industrie- und Arbeitssoziologie verstärkt an Bedeutung gewonnen und ist unter der Bezeichnung *betriebliche Kontrolle* zu einer zentralen Analysekategorie des kapitalistischen Arbeitsprozesses geworden. In der relativ langen Geschichte des Begriffs der sozialen Kontrolle, der Ende des 19. Jahrhunderts von dem amerikanischen Soziologen

Edward A. Ross geprägt wurde, ist der Begriffsgegenstand mehrfach modifiziert worden, ohne dass sich bis heute ein einheitliches Verständnis von sozialer Kontrolle herausgebildet hat (vgl. Scheerer 2000; Albrecht 1989). Trotz divergierender Auffassungen über die Abgrenzung des Objektbereiches sind die verschiedenen Konzeptionen durch eine zentrale Gemeinsamkeit gekennzeichnet: die Fokussierung auf den Aspekt der Konformitätssicherung. Von dieser inhaltlichen Schnittmenge ausgehend, können unter sozialer Kontrolle alle Prozesse und Instrumente zur Erzeugung und Sicherung von Konformität verstanden werden (vgl. Türk 1981: 44). Soziale Kontrolle ist untrennbar verbunden mit normativ abweichendem Verhalten (vgl. Nogala 2000: 124), das durch geeignete Kontrollmechanismen verhindert, eingeschränkt oder beseitigt werden soll. Ihre Funktion besteht darin, individuelle Handlungen mit den innerhalb eines sozialen Bezugssystems geltenden Normen, Werten oder Zielen in Übereinstimmung zu bringen, wobei das Bezugssystem eine Interaktion, Gruppe, Gemeinschaft, Organisation oder die Gesellschaft sein kann. Damit dient soziale Kontrolle der Sicherung von erwünschtem bzw. normativ erwartetem Verhalten in einem gegebenen sozialen Kontext und lässt sich verstehen als eine „Lösung des Problems der Herstellung von sozialer Ordnung“ (Hahn 1995: 94). Die Ausübung sozialer Kontrolle kann in Abhängigkeit von den vorliegenden Kontextbedingungen unterschiedliche Formen annehmen und somit zeit- und situationsabhängig variieren.

Eine spezifische Form der sozialen Kontrolle ist die Herstellung und Sicherung von Konformität in Organisationen, für die sich der Begriff der betrieblichen Kontrolle herausgebildet hat. In einer allgemeinen Fassung steht er für „das Bestreben, über die Nutzung und Verausgabung von Arbeitskraft im Produktionsprozeß zu verfügen“ (Schumacher 1994: 368). Im Unterschied zum alltagssprachlichen Kontrollverständnis ist der soziologische Begriff der betrieblichen Kontrolle weiter gefasst. Während Kontrolle im deutschen Sprachgebrauch meistens mit Überwachung gleichgesetzt wird und für eine nachträgliche Überprüfung steht, ob bestimmte Vorgaben oder Regeln eingehalten worden sind, beinhaltet das Konzept der betrieblichen Kontrolle auch den Aspekt der Verhaltenssteuerung. Letztere kann etwa durch die Gestaltung der Rahmenbedingungen geschehen, unter denen das zu kontrollierende Handeln erfolgt. Ihre spezifische Funktion besteht darin, ein zu den wirtschaftlichen Zielen der Unternehmung konformes Arbeitshandeln der Beschäftigten zu gewährleisten und Handlungen, die nicht zur Realisierung dieser Ziele beitragen, zu unterbinden. Insofern spiegelt sich in der Ausübung betrieblicher Kontrolle das kapitalistische Verwertungsinteresse am Faktor Arbeit unmittelbar wider.

5.2.1 Ursachen des betrieblichen Kontrollbedarfs

Den entscheidenden Anstoß zur industriesoziologischen Kontrolldebatte gab die kontrovers diskutierte Arbeit „Labour and Monopoly Capital“ von Braverman (1977). Darin wird die Kontrollnotwendigkeit auf ein Grundproblem der betrieblichen Leistungserstellung zurückgeführt, das aus der von Marx (1975: 181 ff.) beschriebenen Differenz von Arbeitskraft und Arbeit resultiert. Es handelt sich um die Problematik, das vorhandene Arbeitsvermögen der Beschäftigten in verausgabte Arbeit zu transformieren. Die Hauptursachen dieses Transformationsproblems sieht Braverman in der Eigentümlichkeit des Arbeitsvertrages und der Bindung der Arbeitskraft an ihren jeweiligen Träger, die zusammengenommen einen besonderen Umgang mit dem Produktionsfaktor Arbeit erforderlich machen.

Besonderheiten des Arbeitsvertrages

Im Vergleich zu anderen Verträgen sind Arbeitsverträge durch eine relativ große Unbestimmtheit der Vertragsinhalte gekennzeichnet. Während die zu erbringenden Leistungen des Käufers von Arbeitskraft in Form von Lohnvereinbarungen eindeutig festgelegt sind, besteht über die zu erbringenden Leistungen des Arbeitskraftanbieters in der Regel keine eindeutige Übereinkunft. Statt dessen definiert der Arbeitsvertrag lediglich allgemeine Bedingungen, zu denen die Arbeitskraft von dem Arbeitskraftkäufer für nicht näher spezifizierte Zwecke beansprucht werden kann (vgl. Offe/Hinrichs 1977). Der Käufer der Arbeitskraft erwirbt ausschließlich das Recht, innerhalb bestimmter Grenzen über die Arbeitskraft zu verfügen (vgl. Deutschmann 2002: 96 f.), ohne damit bereits eine konkrete Arbeitsleistung zu erhalten. Arbeitsverträge werden daher auch als unvollkommene Rahmenverträge beschrieben, deren inhaltliche Konkretisierung erst während des Arbeitsprozesses erfolgt, indem Quantität und Qualität des Arbeitskrafteinsatzes zwischen den Vertragsparteien ausgehandelt und situationsabhängig festgelegt werden.

Spezifika der Ware Arbeitskraft

Aus den Besonderheiten des Arbeitsvertrages folgt für den Käufer von Arbeitskraft, das ihm für eine vereinbarte Zeitspanne überlassene Arbeitsvermögen – bei dem es sich lediglich um eine Potentialgröße handelt – in tatsächlich geleistete Arbeit überführen zu müssen. Das eigentliche Transformationspro-

blem resultiert aus der Bindung des Arbeitsvermögens an den jeweiligen Arbeitskraftanbieter, die es dem Käufer unmöglich macht, unmittelbar auf die eingekaufte Arbeitskraft zuzugreifen:

„Die Arbeit ist, wie alle Lebensvorgänge und Körperfunktionen, ein unveräußerliches Eigentum des menschlichen Individuums ... Somit überläßt bei dem Austausch der Arbeiter dem Kapitalisten nicht seine Fähigkeit zu arbeiten. Der Arbeiter behält sie, und der Kapitalist kann nur dadurch Nutzen aus dem Geschäft ziehen, daß er den Arbeiter arbeiten läßt. Es ist natürlich abgemacht, daß der Nutzeffekt oder die Produkte der Arbeit dem Kapitalisten gehören. Doch was der Arbeiter verkauft und was der Kapitalist kauft, *ist nicht eine vereinbarte Menge Arbeit, sondern die Arbeitskraft während einer vereinbarten Zeitspanne*“ (Braverman 1977: 51 f., Herv. im Orig.).

Weil das vom Käufer vertraglich erworbene Arbeitsvermögen nicht personenunabhängig existiert, sondern immer an konkrete Individuen gebunden ist, kann es nur durch deren Mitwirkung in Arbeitshandeln überführt werden. Dies erfordert eine entsprechende Leistungsbereitschaft des Arbeitskraftanbieters, die allerdings nicht bedingungslos vorausgesetzt werden kann. Unter Bezugnahme auf die Analysen von Marx geht Braverman davon aus, dass die Beschäftigten im Rahmen antagonistischer Produktionsverhältnisse von ihrer Arbeit entfremdet wurden und somit ihr Interesse am Arbeitsprozess verloren haben, der nun im alleinigen Verantwortungsbereich des Kapitals liegt (vgl. Braverman 1977: 54).

Vor diesem Hintergrund argumentiert Braverman, dass sich das Management arbeitsteiliger Prozesse nicht auf die Erfüllung von Koordinations- und Planungsaufgaben beschränken kann, sondern zusätzliche Kontrollfunktionen übernehmen muss, um die für die Kapitalverwertung erforderliche Mehrwertproduktion sicherzustellen. Für die Kapitaleigner folgt daraus, ihren vertraglich erworbenen Anspruch auf Arbeitsleistung unternehmensintern durchsetzen zu müssen, indem sie den Arbeitsprozess unter ihre Kontrolle bringen (vgl. auch Schienstock 1993: 277; Bowles/Gintis 1990). Durch die Ausübung betrieblicher Kontrolle soll gewährleistet werden, dass das eingekaufte Arbeitskraftpotential in tatsächlich erbrachte Arbeit überführt und im Sinne des kapitalistischen Verwertungsinteresses eingesetzt wird. Betriebliche Kontrolle übernimmt somit die Funktion, das Transformationsproblem zu lösen, indem eine Verhaltenskonformität der Beschäftigten mit den an sie gerichteten arbeitsbezogenen Erwartungen sichergestellt wird.

5.2.2 Die Entwicklung betrieblicher Kontrollregime

Die Analysen von Braverman haben in der Industriesoziologie eine breite Diskussion über Ausprägungen und Veränderungen der betrieblichen Kontrollstrategien ausgelöst. Im Zusammenhang mit dem Wandel betrieblicher Kontrollstrukturen wird auch die direkte Partizipation von Mitarbeitern behandelt. Hierbei gilt das Forschungsinteresse der Frage, wie sich die Einbindung von Beschäftigten in betriebliche Entscheidungsprozesse auf die betrieblichen Kontrollstrukturen und Herrschaftsverhältnisse auswirkt. Bevor auf das Verhältnis von Partizipation und Kontrolle detaillierter eingegangen wird, sollen zunächst einige grundlegende Arbeiten zur Entwicklung betrieblicher Kontrollregime vorgestellt werden.

Braverman: Kontrolle durch Taylorisierung

Auf der Grundlage seiner Annahmen über die Funktion und Notwendigkeit von Kontrolle in Arbeitsorganisationen befasst sich Braverman mit der Entwicklung und Veränderung der betrieblichen Kontrolle, die für ihn ein konstitutives Element der kapitalistischen Produktionsweise ist. Die Entwicklung der kapitalistischen Produktionsweise wird von ihm als ein Prozess der Ausweitung und Intensivierung managerialer Kontrolle über den Arbeitsprozess beschrieben, der schließlich in einer umfassenden Taylorisierung der Arbeit mündet. Braverman geht davon aus, dass die von Taylor begründete wissenschaftliche Betriebsführung die wirksamste Kontrollform im Monopolkapitalismus darstellt und auf dieser kapitalistischen Entwicklungsstufe eine dominierende Stellung einnimmt.

Hinter der wissenschaftlichen Betriebsführung steht die Idee, mit Hilfe von wissenschaftlich-experimentell gewonnenen Erkenntnissen den gesamten betrieblichen Produktionsprozess einschließlich aller individuellen Handlungsvollzüge systematisch zu rationalisieren. Ansatzpunkt ist die Arbeitsleistung der einzelnen Beschäftigten, die durch eine stärkere Verausgabung ihrer Arbeitskraft gesteigert werden soll. Tayloristische Rationalisierungskonzepte basieren auf der Vorstellung, dass es einen wissenschaftlich begründbaren *one best way* der Organisations- und Arbeitsgestaltung gibt, der es ermöglicht, das menschliche Arbeitsvermögen optimal zu erschließen. Das persönliche Erfahrungswissen der im Betrieb tätigen Menschen, das in Form von handlungsleitenden „Faustregeln“ die individuellen Arbeitsverrichtungen bestimmt, wird als ein potentieller Störfaktor angesehen, der einer optimalen Gestaltung des

Produktionsablaufes entgegen steht. Tayloristische Kontrollformen zielen daher darauf ab, den Produktionsprozess von subjektiven Einflüssen der Arbeitenden zu befreien, indem deren Erfahrungswissen durch ein verwissenschaftlichtes, rationales Planungswissen ersetzt wird. Durch die konsequente Trennung von „Hand- und Kopfarbeit“ bzw. von Planung und Ausführung wird das notwendige Produktionswissen beim Management konzentriert und monopolisiert. Auf der Grundlage dieses Wissens wird der gesamte Arbeitsablauf in einfache Teilaufgaben zerlegt und den Beschäftigten detailliert vorgegeben, wie sie ihre Arbeit ausführen sollen. Individuelle Handlungsspielräume bei der Tätigkeitsverrichtung werden so auf ein Minimum reduziert und Möglichkeiten zur Leistungszurückhaltung eingeschränkt. Die Monopolisierung des Produktionswissens ermöglicht es dem Management, den Produktionsprozess allein zu gestalten, um darüber sowohl das Arbeitshandeln der Beschäftigten als auch das Arbeitsergebnis zu kontrollieren (vgl. Schienstock et al. 1987: 306).

Motivationsprobleme, die sich aus der extremen Fremdbestimmtheit der Arbeit ergeben, wurden von Taylor zwar erkannt, durch die Schaffung von monetären Anreizmechanismen aber für lösbar erachtet. So übernehmen der Pensonlohn und die Zahlung von Leistungsprämien eine wichtige Anreizfunktion, um die Leistungsbereitschaft der Arbeitenden zu gewährleisten. Systematische Auswahlverfahren und Schulungsmaßnahmen sollen zudem sicherstellen, dass die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben von den am besten geeigneten Arbeitern übernommen werden und eine optimale Passung von Person und Aufgabe erzielt wird.

In seiner Analyse betrieblicher Kontrollstrukturen misst Braverman der Taylorisierung der Arbeit eine zentrale Bedeutung bei, indem er die Anwendung der tayloristischen Prinzipien als den einzigen Erfolg versprechenden Modus der Managementkontrolle über den Arbeitsprozess betrachtet. Ausgehend von einer linearen Entwicklungslogik unterstellt Braverman, dass die Entwicklung der betrieblichen Kontrolle mit einer wachsenden Formalisierung von Arbeitsrollen, einer ausgeprägten Standardisierung von Arbeitsverrichtungen sowie einer zunehmenden Dequalifizierung der Beschäftigten einhergeht. Auf diese Weise würde betriebliche Kontrolle zu einer voranschreitenden realen Subsumption der Arbeit unter das Kapital führen (vgl. Schienstock et al. 1987: 298). Damit ist gemeint, dass das Kapital nicht nur formell, also abgesichert durch arbeitsvertragliche Ansprüche, sondern auch faktisch die Herrschaft über den Arbeitsprozess ausübt. Damit unterscheidet sich die reale Subsumption von dem früheren Zustand der formellen Subsumption, bei dem die Ar-

beitenden aufgrund ihrer individuellen Fähigkeiten und ihres spezifischen Produzentenwissens den Arbeitsprozess selbst kontrollieren konnten, wie es beispielsweise bei der handwerklich geprägten Produktionsweise der Fall war.

Betriebliche Kontrollstrategien

In Abgrenzung zu diesem teleologischen Entwicklungsmodell, das die Ausübung betrieblicher Kontrolle als einen linearen Prozess fortwährender Dequalifizierung und Degradierung der abhängig Beschäftigten beschreibt (vgl. Gerst 2002: 93), zeichnen spätere Vertreter der Labour Process Debate ein differenzierteres Bild von der Entwicklung betrieblicher Kontrollstrukturen. Hervorzuheben sind insbesondere die Arbeiten von Friedman (1977) und Edwards (1979), die sich von den Analysen Bravermans insofern abgrenzen, als sie die Entwicklung der kapitalistischen Produktionsweise nicht mit einer zunehmenden Taylorisierung der Arbeit gleichsetzen. Im Taylorismus sehen sie kein konstitutives Merkmal des kapitalistischen Produktionsprozesses, sondern lediglich eine *mögliche* Form der betrieblichen Kontrolle unter kapitalistischen Produktionsbedingungen. Auch wenn ihre Analysen im Detail zu unterschiedlichen Ergebnissen führen, sind sich Friedman und Edwards darüber einig, dass dem Management prinzipiell verschiedene Möglichkeiten zur Kontrolle des Arbeitsprozesses offen stehen. Welche Kontrollform im Einzelfall praktiziert wird, ist das Ergebnis strategischer Managemententscheidungen, mit denen den situativen Gegebenheiten Rechnung getragen wird.

Friedman: Direkte Kontrolle und verantwortliche Autonomie Friedman (1977) geht von einer Dichotomie der betrieblichen Kontrolle aus, indem er zwei gegenläufige Kontrollstrategien des Managements unterscheidet, die er als „direkte Kontrolle“ und als „verantwortliche Autonomie“ bezeichnet. Mit dieser Differenzierung weist Friedman darauf hin, dass das kapitalistische Interesse an einer wirtschaftlichen Verwertung der menschlichen Arbeitskraft prinzipiell durch unterschiedliche Kontrollstrategien verfolgt werden kann. Welche der beiden Strategien zum Einsatz kommt, ist Friedman zufolge auf Entscheidungen des Managements zurückzuführen (vgl. Littler 1987: 35 ff.). Die Dichotomie der von ihm genannten Kontrollstrategien erklärt Friedman mit zwei Besonderheiten der menschlichen Arbeitskraft, denen die jeweiligen Kontrollstrategien Rechnung tragen würden. Es handelt sich um die „Widerständigkeit“ und „Formbarkeit“, die er als charakteristische Eigenschaften der menschlichen Arbeitskraft betrachtet.

Die direkte Kontrolle setzt an der Widerspenstigkeit der Arbeitskraft an und weist deutliche Parallelen zum tayloristischen Kontrollkonzept auf. Die Verantwortungsbereiche der Beschäftigten werden bei der direkten Kontrolle auf ein Minimum reduziert und die Handlungsspielräume der Arbeiter durch detaillierte Handlungsvorgaben und präzise Aufgabenzuschnitte massiv eingeschränkt. Gleichzeitig werden die Beschäftigten ihres individuellen Produzentenwissens enteignet und durch eine strenge Überwachung ihrer Tätigkeiten diszipliniert. Die Strategie der direkten Kontrolle zielt hauptsächlich darauf ab, Widerstände der Arbeiter zu brechen und somit die organisationale Herrschaft der Unternehmensleitung sicherzustellen. Das Menschenbild, das dieser Kontrollstrategie zugrunde liegt, entspricht dem tayloristischen Bild vom Arbeiter bzw. der Theorie X nach McGregor (1960).

Bei der verantwortlichen Autonomie wird eine gegenläufige Strategie verfolgt, indem den Beschäftigten zusätzliche Verantwortlichkeiten übertragen und erweiterte Spielräume bei der Tätigkeitsausübung gewährt werden. Das Management setzt hier an der prinzipiellen Formbarkeit des Arbeitsvermögens an, die es für sich zu nutzen versucht. Ziel ist es, ein loyales und kooperatives Verhalten der Beschäftigten zu fördern, das unmittelbar der Realisierung der kapitalistischen Verwertungsinteressen dient. Das hinter dieser Kontrollstrategie stehende Menschenbild ähnelt den Annahmen in McGregors Theorie Y, in der davon ausgegangen wird, dass die Arbeit eine wesentliche Quelle der Zufriedenheit sein kann und der Mensch zu Selbstkontrolle und Eigeninitiative fähig ist, sofern er sich mit den Zielen der Organisation identifiziert (vgl. auch Staehle 1999: 192).

In seiner Gegenüberstellung von direkter Kontrolle und verantwortlicher Autonomie geht Friedman von einer historischen Parallelität beider Kontrollstrategien aus, die es dem Management erlaubt, sich für eine von beiden zu entscheiden. Gleichzeitig sei es dem Management möglich, seine bisherige Kontrollstrategie – wenn auch nur langfristig – zu ändern, um sie den jeweiligen Umweltbedingungen anzupassen.

Die Entscheidung für eine Strategie werde maßgebend beeinflusst durch die herrschenden Wettbewerbsbedingungen, die verfügbaren bzw. eingesetzten Produktionstechnologien, das Widerstandsverhalten der Beschäftigten und die in der Vergangenheit verfolgten Kontrollstrategien. Im Gegensatz zu Braverman unterstellt Friedman keine lineare Entwicklungslogik, die geradezu zwangsläufig von einer Kontrollform zur anderen führt, sondern betrachtet die Ausübung von Kontrolle als das Ergebnis strategischer Wahlentscheidungen des Managements.

Edwards: Einfache, technische und bürokratische Kontrolle Die Entwicklung betrieblicher Kontrollstrukturen beschreibt Edwards (1979) als eine Wechselwirkung von Kontrollstrategien des Managements und den darauf folgenden Reaktionen der Beschäftigten. In einer historischen Darstellung betrieblicher Kontrollformen in den USA führt Edwards drei kapitalistische Strategien zur Kontrolle des Arbeitsprozesses an, die teilweise in Reaktion auf den Widerstand der Beschäftigten gegen frühere Kontrollversuche entstanden seien. Er bezeichnet die von ihm identifizierten Kontrollstrategien als einfache, technische und bürokratische Kontrolle.

Die einfache Kontrolle entspricht im Wesentlichen der von Friedman (1977) beschriebenen direkten Kontrolle, die sich durch eindeutig abgegrenzte Aufgabenzuschnitte, genaue Handlungsanweisungen und die unmittelbare Überwachung der Arbeitstätigkeit durch Eigentümer oder Meister auszeichnet. Edwards zufolge war die einfache Kontrolle die dominierende Kontrollform zur Zeit des Konkurrenzkapitalismus gegen Ende des 19. und zu Beginn des 20. Jahrhunderts gewesen. Massive Widerstände gegen diese Form der Kontrolle und eine hohe Fluktuation der Arbeiter hätten schließlich dazu beigetragen, dass nach alternativen Kontrollstrategien gesucht wurde.

Als Reaktion des Managements auf die Widerstände der Arbeiter beschreibt Edwards die Einführung der technischen Kontrolle, mit der die unmittelbare Herrschaft von Meistern und Eigentümern über die Arbeiter sukzessive abgelöst wurde. An die Stelle der persönlichen Kontrolle trat eine erste Form der strukturellen Kontrolle, bei der die Arbeitshandlungen der Beschäftigten durch die technische Struktur der Produktionsprozesses weitgehend vorgegeben werden. Die Handlungen der Arbeitenden werden hier nicht mehr unmittelbar durch Vorgesetzte überwacht, sondern durch die Gestaltung und den Rhythmus der Produktionsanlagen kontrolliert. Ein Beispiel hierfür ist die Fließbandfertigung, bei der die menschliche Arbeit in einen autonom ablaufenden, technischen Produktionsprozess integriert und durch diesen kontrolliert wird. Die technische Kontrolle hatte Edwards zufolge zu einer tendenziellen Degradierung und Homogenisierung der Arbeiterschaft geführt und damit massive Arbeiterwiderstände und ein Erstarken der Gewerkschaften begünstigt. Als problematisch hatte sich zudem die enge technische Verflechtung der einzelnen Produktionsschritte erwiesen, die es bereits einem kleinen Teil der Arbeiter ermöglichte, den gesamten Produktionsprozess durch den Stillstand ihres Teilbereiches zum Erliegen zu bringen (vgl. Edwards 1979: 128).

In den starken Widerständen der Arbeiter gegen die technische Kontrolle, die sich in den USA vor allem während der 1930er Jahre ereigneten, sieht Ed-

wards den Hauptgrund für den Übergang von der technischen zur bürokratischen Kontrolle. Auch hier erfolgt die betriebliche Kontrolle über die Strukturierung des gesamten Arbeitsprozesses. Zu den Merkmalen bürokratischer Organisationen gehören hierarchisch gegliederte Entscheidungswege, die klare Abgrenzung von Kompetenz-, Entscheidungs- und Verantwortungsbereichen der Funktionsträger sowie eine ausgeprägte Standardisierung und Routinisierung der Handlungen, die primär über Konditionalprogramme (vgl. Luhmann 2000: 263 ff.) geregelt werden. Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das Prinzip der Schriftlichkeit. Indem Regeln schriftlich fixiert und organisationale Vorgänge dokumentiert werden, ist eine unpersönliche Handlungskontrolle der Beschäftigten möglich, die an die Stelle der persönlichen Kontrolle durch Vorgesetzte tritt.

Ein weiteres Merkmal bürokratischer Organisationsprinzipien ist die ausgeprägte vertikale Differenzierung, die sich in einem differenzierten Lohngefüge widerspiegelt. Aufstiegschancen bilden in diesem System ein zentrales Anreizinstrument, mit dem die Konformität der Beschäftigten gewährleistet werden soll. Im Gegensatz zu tayloristischen Organisationsprinzipien, bei denen Konformität mit den Arbeitsvorgaben hauptsächlich über eine direkte Kontrolle durch Vorgesetzte, Zwangsmaßnahmen und materielle Anreize erzielt werden soll, stellt das Bürokratiemodell darauf ab, die Einhaltung der organisationalen Regeln durch die Loyalität der Beschäftigten sicherzustellen. Loyales Verhalten wird hier vor allem über die Personalauswahl und über Beförderungsrichtlinien generiert.

Das Ziel der bürokratischen Kontrolle sieht Edwards insbesondere darin, die Widerstände der Arbeiter dadurch zu reduzieren, dass diese bzw. deren Interessenvertretungen an der Erarbeitung der bürokratischen Regeln teilhaben. Indem Beschäftigte bei der Regelformulierung einbezogen werden, sei letztlich eine höhere Akzeptanz und Regelbefolgung durch die Arbeitnehmer erreichbar.

Edwards Analyse zur Entwicklung betrieblicher Kontrollstrategien ist zum Teil heftig kritisiert worden. Die Kritik bezieht sich vorwiegend auf die Linearität seines Entwicklungsmodells und auf die einseitige Betrachtung von Widerständen der Beschäftigten, um den Wandel von Kontrollregimen zu erklären. Interessanterweise und im Widerspruch zu seinem eigenen Modell setzt sich Edwards selbst mit den uneinheitlichen Entwicklungen des Kapitalismus in den USA auseinander. Hierbei stellt er dar, dass die managerialen Kontrollstrategien zwischen verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten variieren und damit nicht unbedingt einer einheitlichen historischen Entwicklung folgen.

Burawoy: Kontrolle, Konsens und Spiele

Einen anderen theoretischen Zugang zur betrieblichen Kontrolle wählt Burawoy (1979), der betriebliche Kontrollstrukturen nicht als ein Ergebnis strategischer Entscheidungen des Managements, sondern als Spiele zwischen den betrieblichen Akteuren konzipiert. Mit dieser Betrachtungsweise rückt er von der Vorstellung ab, nach der Unternehmensstrukturen auf rationale Managementstrategien zurückzuführen sind und allein der Verwirklichung wirtschaftlicher Zielsetzungen dienen.

Im Gegensatz zu früheren Ansätzen gilt das Erkenntnisinteresse Burawoys nicht dem Widerstand der Arbeiter gegen die betrieblichen Ausbeutungsverhältnisse und den korrespondierenden Kontrollstrategien des Managements. Statt dessen geht es ihm um die Frage, weshalb Arbeitnehmer sich den betrieblichen Herrschaftsstrukturen freiwillig unterwerfen und gewissermaßen selbstständig zur eigenen Ausbeutung beitragen.

Nach Burawoy werden die Bedingungen des betrieblichen Produktionsprozesses im Rahmen von Spielen der Betriebsangehörigen gestaltet. Beispiele für solche Spiele sind „Formen des Wettbewerbs zur Erreichung selbst gesetzter Ziele einschließlich einer entsprechenden Begrenzung der Ergebnisse, alle Versuche, Normen zu den eigenen Gunsten zu gestalten, Vorgabezeiten zu manipulieren, von Vorarbeitern und Planern bei der Arbeitsverteilung die ‚guten‘ Arbeiten, d. h. solche, wo mit geringem Aufwand ein gutes Einkommen winkt, zu erhalten, sich mit den Qualitätskontrolleuren möglichst rasch auf den Standard für ein ‚gutes‘ Werkstück zu einigen etc.“ (Lang/Alt 2003: 322).

Spiele setzen die Existenz von Regeln sowie deren Befolgung durch die Spieler voraus. Indem sich die Arbeiter an den innerbetrieblichen Spielen beteiligen, willigen sie implizit in die zugrunde liegenden Spielregeln ein und tragen so zur Stabilisierung der bestehenden Produktionsverhältnisse und Kontrollstrukturen bei. Nach Burawoy sind die Spielregeln jedoch nicht fest vorgegeben, sondern resultieren aus sozialen Aushandlungsprozessen, womit sie sich im Spielverlauf prinzipiell ändern können. Kontrolltheoretisch entscheidend ist aber die Akzeptanz der Regeln durch die Beschäftigten, die sich auf diese Weise den herrschenden Kontrollstrukturen unterwerfen.

5.2.3 Das Verhältnis von Partizipation und Kontrolle

Mit der Verbreitung neuer Produktionskonzepte und der Ausweitung direkter Partizipationsmöglichkeiten hat sich die Aufmerksamkeit der kontrolltheo-

retischen Forschung auf das Verhältnis von Partizipation und betrieblicher Kontrolle gerichtet. Kontrovers diskutiert wird vor allem, wie erweiterte Autonomiespielräume in der ausführenden Arbeit kontrolltheoretisch zu bewerten sind. Dabei geht es insbesondere um die Frage, wie sich die Gewährung von Autonomie mit den unternehmerischen Kontrollbestrebungen vereinbaren lässt. Die Relevanz dieser Fragestellung hängt damit zusammen, dass partizipative Formen der Arbeitsorganisation zum Teil radikal mit tayloristischen und bürokratischen Organisationsprinzipien brechen, die jahrzehntelang die dominierenden Modi der betrieblichen Kontrolle waren. Nachdem ausführende Arbeitstätigkeiten lange Zeit durch eine massive Beschränkung individueller Entscheidungs- und Handlungsspielräume gekennzeichnet waren und systematisch von dispositiven Tätigkeiten getrennt wurden, wird mit neueren Konzepten der Arbeitsgestaltung der entgegengesetzte Weg verfolgt. Im Zentrum einer kontrolltheoretischen Aufarbeitung der Thematik steht daher die Frage, wie die betriebliche Kontrollproblematik angesichts einer größeren Autonomie der Beschäftigten bei der Arbeitsausführung praktisch gelöst wird. Auch wenn die Antworten hierauf recht unterschiedlich ausfallen, lassen sich zwei zentrale Argumentationsstränge erkennen, denen divergierende Annahmen über das Verhältnis von Autonomie und betrieblicher Kontrolle zugrunde liegen (vgl. auch Flecker/Krenn 1996).

In der einen Sichtweise wird angenommen, dass Arbeits- und Organisationsformen, die den Beschäftigten eine größere Autonomie bei der Tätigkeitsverrichtung verleihen, den betrieblichen Kontrollerfordernissen grundsätzlich widersprechen bzw. mit einer spezifischen Kontrollproblematik verbunden sind:

„Durch die Aufhebung (oder Aufweichung) von Taylors Prinzipien entstehen neue Motivations-, oder besser Kontroll- und Steuerungsprobleme. Der alte tayloristische Ansatz zur Steuerung des individuellen Arbeitseinsatzes kann nicht mehr greifen, wenn zentrale Aspekte des tayloristischen Systems nicht mehr existieren. Die zumindest partielle Aufhebung der strikten Trennung von Hand- und Kopfarbeit bedeutet, daß das zugehörige System von Anweisung, Ausführung, Kontrolle und Belohnung ebenfalls ins Wanken gerät. Kopfarbeit bedeutet ‚Mitdenken‘ und damit immer eine relative Unabhängigkeit von genau plan- und kontrollierbaren Vorgaben“ (Pekruhl 2001: 29).

Im gleichen Zusammenhang weisen Mills/Ungson (2003) auf das „Moral-Hazard-Dilemma“ hin, das mit der Übertragung von Handlungsspielräumen im Rahmen von Empowermentstrategien strukturell verknüpft ist. Damit ist das in der Prinzipal-Agent-Theorie behandelte Problem angesprochen, dass bestehende Freiräume von den Beschäftigten nicht im Sinne des Managements

bzw. der Unternehmensziele, sondern vielmehr zur Verwirklichung persönlicher Eigeninteressen genutzt werden könnten. Der Widerspruch zwischen der Autonomiegewährung und den betrieblichen Kontrollerfordernissen wird allerdings grundsätzlich für lösbar gehalten. Ein Lösungsansatz wird darin gesehen, die partizipativen Formen der Arbeitsorganisation durch flankierende Kontrollmaßnahmen abzusichern. Die Implementation partizipativer Arbeitskonzepte würde demnach erfordern, neue und zu den veränderten Arbeits- und Organisationsstrukturen kompatible Kontrollstrategien zu implementieren.

In der anderen Perspektive wird unterstellt, dass große Entscheidungs- und Handlungsspielräume am Arbeitsplatz den betrieblichen Kontroll- und Herrschaftserfordernissen nicht zwangsläufig widersprechen müssen. Statt dessen werden bestimmte Ausprägungen der direkten Partizipation selbst als Instrumente interpretiert, mit denen Kontrolle über den betrieblichen Arbeitsprozess ausgeübt werden soll. Partizipation wird hierbei als eine Kontrollstrategie des Managements betrachtet, womit sich der Untersuchungsschwerpunkt auf die Kontrollpotentiale und -wirkungen partizipativer Formen der Arbeitsorganisation verlagert.

Kontrolle trotz Autonomie

Wenn davon ausgegangen wird, dass erweiterte Autonomie in der ausführenden Arbeit inkompatibel zu den Kontrollansprüchen des Managements ist, weil sie den Beschäftigten Möglichkeiten eröffnet, Arbeitsleistung zurückzuhalten und eigene Interessen auf Kosten der Unternehmung zu verfolgen, dann stellt sich die Frage, wie unter diesen Bedingungen betriebliche Kontrolle ausgeübt werden kann. Die kontrolltheoretische Diskussion der letzten Jahre gibt darauf unterschiedliche Antworten. Als neue Kontrollstrategie wird einerseits die Anwendung marktförmiger Steuerungsprinzipien dargestellt, die häufig in Verbindung mit dezentralen Organisationsformen und partizipativen Entscheidungsstrukturen eingeführt werden und an die Stelle hierarchischer Formen der Unternehmenssteuerung treten. Auf der anderen Seite wird angenommen, dass sinnstiftende und gemeinschaftsbildende Maßnahmen zur Lösung des betrieblichen Kontrollproblems beitragen können, indem sie die Beschäftigten auf die organisationalen Zielsetzungen verpflichten und so für eine verstärkte Selbstkontrolle der Organisationsmitglieder sorgen.

Kontrolle durch Vermarktlichung Eine Strategie, den immanenten Widerspruch zwischen den unternehmerischen Kontroll- und Herrschaftsansprüchen

und der Verlagerung von Entscheidungskompetenzen an dezentrale, teilautonom agierende Einheiten zu lösen, besteht in der zunehmendem Vermarktlichung innerbetrieblicher Beziehungen (vgl. Senghaas-Knobloch 2001: 178 ff.; Tullius 1999: 67). Damit ist der Versuch gemeint, die hierarchische Koordination durch den Koordinationsmechanismus Markt zu ersetzen, um innerbetriebliche Prozesse zu steuern (vgl. Mills/Ungson 2001; Moldaschl/Sauer 2000; Halal et al. 1993). Der Markt, über den bislang allein die Außenbeziehungen von Unternehmungen koordiniert wurden, wird nun in die Unternehmensorganisation integriert (vgl. Priddat 2004: 271) und zur Steuerung des organisationsinternen Geschehens eingesetzt. Hierzu werden innerbetriebliche Einheiten gebildet, die innerhalb ihrer abgesteckten Aufgabenbereiche weitgehend autonom wirtschaften und ihre Aktivitäten nach marktwirtschaftlichen Gesichtspunkten ausrichten müssen. Unter Koordinationsaspekten besteht die Funktion interner Märkte darin, „das Angebot an und die Nachfrage nach Organisationsleistungen unter Rückgriff auf den Preismechanismus in inhaltlicher und mengenmäßiger Hinsicht zum Ausgleich zu bringen“ (Fresse/Lehmann 2000: 230). Ziel der Vermarktlichung ist es, einzelne Unternehmensteile einem Wettbewerb auszusetzen, um Kosten zu senken und Innovationen zu fördern: „Jede unternehmerische und betriebliche Einheit, Stelle oder Ebene soll nunmehr Marktdruck (ver-)spüren und dadurch die ‚Motivation zu eigenverantwortlichem Handeln‘ (Arbeitskreis Organisation 1996, 628) im Sinne der übergeordneten ökonomischen Ziele des Unternehmens zu entwickeln“ (Tullius 1999: 67).

Vermarktlichung lässt sich prinzipiell in zwei Formen realisieren (vgl. Sauer/Döhl 1997: 22 ff.). Sie kann durch die Öffnung einzelner Unternehmenssegmente zu einem externen Markt erfolgen, auf dem diese als selbstständige Marktteilnehmer auftreten. Dies ist der Fall, wenn die geöffneten Unternehmenssegmente nicht mehr nur Waren oder Dienstleistungen für den Bedarf der Gesamtunternehmung erstellen, sondern auch auf einem externen Markt absetzen. Im Extremfall kommt es zur Ausgliederung ganzer Unternehmensteile, die fortan als rechtlich selbstständige Tochtergesellschaften geführt werden und auf dem freien Markt weitgehend autonom agieren.

Die Vermarktlichung kann aber auch als eine marktähnliche Steuerung betrieblicher Teilbereiche konzipiert werden. Man spricht dann von einer *internen Vermarktlichung* oder auch *Quasi-Vermarktlichung*. In diesem Fall werden innerhalb einer Unternehmung dezentrale, kosten- und gewinnverantwortliche Einheiten gebildet, die über Kennziffern indirekt gesteuert werden (vgl. Glißmann/Peters 2001). Unternehmensinterne Märkte werden mit dem Ziel ge-

bildet, einen effizienten Einsatz der Unternehmensressourcen zu fördern oder durch künstlichen Marktdruck und eine unternehmenskulturelle Verankerung von Kunden-Lieferanten-Beziehungen ein kosteneffizientes Verhalten zu erzeugen (vgl. Frese 2004: 552).

Zu den klassischen Instrumentarien der innerbetrieblichen Vermarktlichung gehören die Profit- und Cost-Center. Profit-Center stehen für marktorientierte und relativ entscheidungsautonome Teileinheiten einer Unternehmung, deren Verantwortlichkeit am wirtschaftlichen Ergebnis ausgerichtet ist (vgl. Steinle/Krummacker 2004: 1191). Als objektorientierte Unternehmensbereiche umfassen sie mindestens die Funktionen Produktion und Absatz, darüber hinaus können sie auch Beschaffungsfunktionen sowie Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten übernehmen. Profit-Center lassen sich als „Quasi-Unternehmungen in der Unternehmung“ (Schweitzer 1992: 2082) begreifen, da sie in ihren Entscheidungen nur bedingt autonom sind und nach wie vor einer zentralen Steuerung und Kontrolle durch die Unternehmensleitung ausgesetzt sind.

Ähnlich wie bei einem Profit-Center handelt es sich beim Cost-Center um einen in sich geschlossenen Aufgabenbereich einer Unternehmung, der teilautonom entscheiden darf, ohne jedoch einen unmittelbaren Zugang zum Markt zu haben. Der Erfolg eines Cost-Centers wird nicht am Ertrag gemessen, sondern an der Einhaltung vereinbarter Kostengrenzen festgemacht (vgl. Wunderer 2004: 2014).

Aus kontrolltheoretischer Sicht stellt sich die „Internalisierung des Marktes“ (Moldaschl/Sauer 2000; Moldaschl 1997) als ein Instrument dar, um betriebliche Entscheidungen zu dezentralisieren und zu flexibilisieren. Gleichzeitig trägt sie aber auch dazu bei, die Handlungen der dezentralen Einheiten auf die Organisationsziele hin auszurichten:

„Die dezentralen Einheiten werden theoretisch ... über Marktmechanismen statt über Anweisungen des Managements gesteuert. Nicht das Management übersetzt Marktsignale in Anweisungen, dieser Übersetzungsprozeß gehört zunehmend zu den Aufgaben der Mitarbeiter selbst“ (Kocyba/Vormbusch 2000: 245).

Um ihre Autonomiespielräume im Sinne der übergeordneten betrieblichen Ziele nutzen zu können, werden die Beschäftigten im Zuge intensivierter Kommunikationsbeziehungen zum Management kontinuierlich über die Ziele und die wirtschaftliche Lage des Betriebes informiert (vgl. Gerlach 2000: 163 f.). Den Unternehmensleitungen ist es dadurch möglich, Autonomie- und Entscheidungsspielräume auf niedrigere Hierarchieebenen zu verlagern, ohne die

Ausübung betrieblicher Kontrolle einzuschränken und die unternehmerischen Herrschaftsansprüche zu gefährden.

Die Auffassung, wonach Vermarktlichung ein Instrument ist, um betriebliche Kontrolle unter Bedingungen partizipativer Arbeitsorganisation auszuüben, wird in dieser Form allerdings nicht uneingeschränkt geteilt. Vor allem innerhalb der regulationstheoretischen Diskussion wird eher von einem umgekehrten Abhängigkeitsverhältnis zwischen Partizipation und marktorientierter Steuerung ausgegangen. Demzufolge sind es nicht die partizipativen Arbeitsformen, von denen die Einführung marktförmiger Steuerungsmechanismen begünstigt wird. Vielmehr hat die Herausbildung eines neuen, „flexibelmarktzentrierten Produktionsmodells“ (Dörre 2003) dazu beigetragen, dass seit den 1990er Jahren verstärkt dezentralisierte Organisationsstrukturen und partizipative Arbeitsformen eingeführt worden sind. Dezentralisation und Partizipation stellen sich hier als gezielte Maßnahmen des Managements dar, um marktzentrierte Kontroll- und Steuerungsmechanismen in den Unternehmen zu verankern.

Kennzeichnend für das sich abzeichnende nachfordistische Produktionsmodell ist die wachsende Verbreitung von betrieblichen Steuerungsformen, die sich primär an den finanziellen Interessen der Anteilseigner orientieren. Vor allem Großunternehmen und Konzerne haben seit den 1990er Jahren durch eine wertorientierte Unternehmensführung den Shareholder Value zum zentralen Bezugspunkt ihrer Geschäftspolitik gemacht, was mit gravierenden Veränderungen der betrieblichen Organisation und der Arbeitsbeziehungen einherging (vgl. Dörre 2001a; Höpner 2003b; Bischoff/Detje 2003). Unter dem Druck der Finanzmärkte hat sich eine strikte Renditeorientierung herausgebildet, der von den Unternehmen durch unterschiedliche Maßnahmen zur internen und externen Flexibilisierung Rechnung getragen wird (vgl. Dörre 2003: 18 ff.). Charakteristisch für die finanzmarktgetriebene Flexibilisierung sind die Konzentration auf Kernkompetenzen, die Verminderung der Fertigungstiefe sowie die innerbetriebliche Dezentralisierung, etwa über eine betriebliche Segmentierung und das Bilden von Profit-Centern (vgl. Kädtler/Sperling 2001: 33). Diese Flexibilisierungsmaßnahmen zielen auf eine schnelle Anpassungsfähigkeit der Unternehmen an Marktveränderungen ab, wobei hauptsächlich solche Anpassungen angestrebt werden, die zu einer Performancesteigerung auf den Finanzmärkten beitragen. Die Orientierung des Managements an den Anforderungen der Produktmärkte, wie sie für den Fordismus charakteristisch war, wird im Zuge der „Finanzialisierung“ (Froud et al. 2000) durch eine Orientierung an den Finanzmärkten ergänzt oder sogar

ersetzt (vgl. Haipeter 2003: 193; Kädtler/Sperling 2001). Vor allem in ihrer Anfangsphase hat die einseitige geschäftspolitische Ausrichtung an den Eigentümerinteressen die Einführung partizipativer Managementkonzepte stark begünstigt, weil diese als funktionale Notwendigkeiten angesehen wurden, um die von den Finanzmärkten geforderte Flexibilität der Unternehmungen erreichen zu können (vgl. Dörre 2001a; 2003). Die verstärkte Marktorientierung erweist sich somit als eine treibende Kraft hinter der Verbreitung partizipativer Arbeitsformen.

Zu diesem Ergebnis gelangt auch Haipeter (2002) in seiner Untersuchung zum Verhältnis von Partizipation und marktorientierter Unternehmenssteuerung im Bankgewerbe. Anhand von vier Fallbeispielen zeigt er, wie innovative, partizipative Formen der Arbeitsgestaltung in deutschen Kreditinstituten eingesetzt werden, um marktorientierte Steuerungssysteme – namentlich die Kapitalmarktsteuerung – zu realisieren. Die Entscheidungsbeteiligung von Beschäftigten wird als eine notwendige Ergänzung zur marktorientierten Steuerung beschrieben, die einen wirksamen Einsatz von Marktmechanismen zur Unternehmenssteuerung erst ermöglicht.

„Die Autonomie und Selbstorganisation der Beschäftigten wird zur neuen Ressource der Organisation erklärt, und zwar verstanden als Ressource im Sinne der Steigerung der Marktorientierung. Die (Kapital-) Marktorientierung ist die treibende Größe der Organisationsstrategien, die Arbeitsgestaltung das Mittel ihrer Verankerung in der Arbeitspraxis der Beschäftigten“ (Haipeter 2002: 128).

Partizipation ist danach eine entscheidende Voraussetzung für die Implementierung von marktorientierten Steuerungsmodi, mit denen der Autonomie der Beschäftigten gleichzeitig strikte Grenzen gesetzt werden. Die verstärkte Ausrichtung organisationaler Handlungen an finanziellen Kennziffern und Geschäfts(bereichs)ergebnissen wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitsstrukturen aus und bildet die Rahmenbedingungen für die Steuerung der dezentralen Einheiten (vgl. D'Alessio et al. 2000). Zielvereinbarungen, Benchmarking und die künstliche Erzeugung von Wettbewerb erhöhen den Leistungsdruck im Unternehmen, während rigide Zeit- und Kostenvorgaben die gewährten Handlungsspielräume faktisch einschränken. Eine so verankerte Marktorientierung dient der indirekten Steuerung des Arbeitshandelns, mit der die Leistungspotentiale der Beschäftigten im Sinne der strategischen Geschäftsziele abgeschöpft werden sollen (vgl. Haipeter 2002: 131). Wir haben es mit einer Variante der „Kontextsteuerung“ (Willke 1987) zu tun, die zur Steuerung der betrieblichen

Binnenprozesse eingesetzt wird (vgl. Boes 2002a: 728 f.). Es geht letztlich um nichts geringeres, als mit Hilfe von Marktmechanismen das Arbeitshandeln der Beschäftigten zu kontrollieren, wobei Partizipation lediglich eine notwendige Bedingung für die Umsetzung der Marktsteuerung im Unternehmen ist.² Der betriebliche Herrschafts- und Kontrollmodus ändert sich auf diese Weise grundlegend und entwickelt sich zu einem Modus „marktzentrierter Kontrolle“ (Dörre 2001a: 23), der den Beschäftigten jedoch weniger als Kontrollmoment erscheint, sondern ihnen in Gestalt eines vermeintlich unvermeidlichen Sachzwanges gegenüber tritt.

Kontrolle durch Identifikation und Gemeinschaftsbildung Eine andere Möglichkeit, den unterstellten Widerspruch zwischen Autonomie und Kontrolle zu lösen, wird in der Etablierung einer verpflichtenden Unternehmenskultur (vgl. Peters/Waterman 1982; Schein 1985; Staehle 1989) gesehen. In dem Unternehmenskulturansatz geht es darum, durch die Schaffung und Vermittlung gemeinsamer Werte und Normen bei den Organisationsmitgliedern ein Wir-Gefühl zu erzeugen und eine Identifikation mit den übergeordneten Unternehmenszielen herzustellen. Ziel ist es, durch gemeinschaftsbildende Maßnahmen die Leistungsmotivation der Beschäftigten und deren Loyalität gegenüber der Organisation zu erhöhen (vgl. Berger 1993: 17). Dementsprechend sieht Krell (1993) in einer „vergemeinschaftenden Personalpolitik“ eine Strategie des Managements, soziale Kontrolle über die Beschäftigten auszuüben. Eine ähnliche Position vertritt Berger (1993), für die der zentrale Beitrag einer „kulturellen Steuerung“ darin besteht, durch Informationsasymmetrien zwischen Vorgesetzten und Untergebenen hervorgerufene Steuerungslücken zu schließen und die Kompetenzen der abhängig Beschäftigten im Sinne der übergeordneten Unternehmensziele zu nutzen:

„Ganz im Gegensatz zu Taylors Annahmen verfügt das Management nie über alle Informationen, die für die kompetente Erledigung und Koordination der betrieblichen Aufgaben nötig sind und kann daher auf ein gewisses Maß an Selbststeuerung und Selbstabstimmung der Untergebenen nicht verzichten. Die

²Ähnlich argumentiert auch Tuckman (1994) in seiner Analyse des Total Quality Managements. Er beschreibt Total Quality Management als den Versuch, Marktmechanismen an die Stelle von bürokratischen Formen der Unternehmenssteuerung zu setzen, wobei die Qualitäts- und Kundenorientierung lediglich als Metapher für Marktbeziehungen verwendet werde (vgl. Tuckman 1994: 741). Auch hier werden Empowerment und die Erweiterung von Autonomiespielräumen als Bedingung für einen marktbasierten Steuerungsmodus angesehen.

Internalisierung der Unternehmenswerte dient zum einen der Selbststeuerung der individuellen Unterbenen. Sie schränkt den Horizont der Organisationsmitglieder auf wenige Entscheidungsalternativen, -folgen und -kriterien ein und erlaubt ihnen damit, schnell zu entscheiden, ohne endlos nach allen möglichen Alternativen, Folgen und Bewertungskriterien zu suchen ... Die Internalisierung der Unternehmenswerte hat zum andern für die einigenden Gesichtspunkte und Orientierungen der Akteure in all den Situationen zu sorgen, in denen ‚Koordination durch Selbstabstimmung‘ (Kieser/Kubicek 1992) unerlässlich erscheint“ (Berger 1993: 18).

Unabhängig von der Fragestellung, inwiefern und unter welchen gesellschaftlichen Bedingungen eine „moralische Integration in die Firmengemeinschaft“ (Deutschmann 1987: 137) durch betriebliche Reorganisationsmaßnahmen überhaupt erzeugt werden kann (vgl. Berger 1995), stellt sich Unternehmenskultur hier prinzipiell als eine Möglichkeit dar, den Beschäftigten in begrenztem Maße Autonomie zuzugestehen, ohne dadurch die Kontrolle über den Arbeitsprozess zu verlieren (vgl. Picken/Dess 1997: 42 ff.). Organisationskulturkonzepte zielen auf eine „innere Kontrolle“ der Beschäftigten (vgl. Kasper 1995: 1365), die es den Unternehmungen erlaubt, Entscheidungs- und Handlungsspielräume auf der Ebene der ausführenden Arbeit zu gewähren. „Innere Kontrolle heißt, daß sich eine Person durch internalisierte Normen und Werte, durch Aneignung geltender Deutungsmuster oder Paradigmen und Entwicklungen systemseitig geforderter Qualifikationen oder Kompetenzen selbstständig steuert, also externer Beeinflussungsmaßnahmen nicht (mehr) bedarf“ (Türk 1981: 133). Durch den Versuch, eine an ökonomischen Zielen orientierte Unternehmenskultur zu etablieren, ändert sich der Modus der Kontrollausübung in grundlegender Weise:

„Das Spiel der Unternehmenskultur wird dabei zu einem Machtspiel, das sich von einer direkten Kontrolle und Autorität der Organisationsmitglieder zur Kontrolle der Konstruktion und Interpretation von Bedeutungen und des ‚kulturellen Zustandes der Organisation‘ verlagert. Das ritualisierte Organisationsmodell der Organisationskultur liefert dabei das ‚Sprachspiel‘, mit dessen Hilfe der Kampf um die gültige Interpretation der organisationalen Wirklichkeit geführt wird ...“ (Hartz/Lang 2003b: 83).

Betriebliche Kontrolle setzt nicht mehr unmittelbar an den Handlungen der Beschäftigten an, indem die Aufgabenausführung überwacht oder individuelle Handlungsspielräume durch die Gestaltung technisch-struktureller Rahmenbedingungen beschränkt werden. Die Kontrolle bezieht sich statt dessen auf das Bewusstsein und Denken der Beschäftigten und erfolgt über die Konstruktion

von Symbolsystemen und die Etablierung gemeinsamer Interpretationsmuster (vgl. Willmott 1993; Lang et al. 2001). Hierbei geht es insbesondere darum, das Selbstbild der Beschäftigten und deren Identifikation mit der Organisation positiv zu beeinflussen. Eine solche „Identitätsregulation“ kann unter anderem durch eine gezielte Rhetorik und bewusste Gestaltung des organisationsinternen Sprachgebrauchs angestrebt werden, wenn beispielsweise das Wort *Wir* die Firma verdrängt und somit eine Interessenidentität von Organisation und Beschäftigten suggeriert wird (vgl. Alvesson/Willmott 2002).

Auch Behr (1995: 334 f.) sieht Organisationen mit dem Problem konfrontiert, dass die dezentrale Selbststeuerung und die Delegation von Verantwortung auf ausführende Unternehmensebenen einen Kontrollverlust des Managements mit sich bringen könnte. Behr zufolge lässt sich dieses Kontrollproblem durch einen Typus sozialer Ordnungsbildung lösen, den er als „zivile Vergemeinschaftung“ bezeichnet. Darunter versteht er einen neuen Modus sozialer Integration, der angesichts sozialstruktureller Wandlungsprozesse, veränderter gesellschaftlicher Wertvorstellungen und neuer unternehmerischer Anforderungen an die Arbeit gegenwärtig an Bedeutung gewinne. Er argumentiert, dass durch die verstärkte Individualisierung von Lebenslagen (vgl. Beck 1986) und die zunehmende Differenzierung von Lebensstilen (vgl. Berger/Hradil 1990) traditionelle Vergemeinschaftungsformen, wie die bürgerliche Familie oder das Vereinsleben, mehr und mehr an Bedeutung verlieren. Mit der Erosion dieser sozialen Integrationsmechanismen seien die Menschen in wachsendem Maße auf „die affektiv-gefärbten Sozialbeziehungen, gemeinschaftlichen und identitätsstiftenden Aspekte, die die betriebliche Lebenswelt gewährt und die Unternehmenskulturkonzepte verheißen, angewiesen“ (Behr 1995: 332). Betriebliche Gemeinschaften gewinnen demnach an Bedeutung, indem sie Funktionen übernehmen, die zuvor von traditionellen Vergemeinschaftungsformen erfüllt wurden. Hinzu kommt die verstärkte Orientierung an postmateriellen Werten wie Autonomie, Partizipation und Selbstverwirklichung, die im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels wichtiger geworden sind. Die individuellen Selbstverwirklichungsansprüche könnten nach Behr heute am ehesten im betrieblichen Kontext realisiert werden und würden sich in einer ausgeprägten Leistungsbereitschaft widerspiegeln. Die Selbstentfaltungsbedürfnisse und der Wunsch nach identitätsstiftender Gemeinschaft gehen einher mit veränderten betrieblichen Strategien der Arbeitskraftnutzung, mit denen ein ganzheitlicher Zugriff auf das menschliche Arbeitsvermögen angestrebt wird. Zusammen ermöglichen es diese beiden Entwicklungen den Betrieben, neue Produktions- und Organisationsformen sowie veränderte Personaleinsatzkonzepte zu prakti-

zieren, ohne den managerialen Kontrollaufwand erhöhen zu müssen (vgl. Behr 1995: 334). Die Voraussetzung dafür sieht Behr in der zivilen Vergemeinschaftung, einem betrieblichen Vergemeinschaftungshandeln, das durch das Wirksamwerden von aus der Zivilgesellschaft kommenden Handlungsorientierungen und Werten der Organisationsmitglieder gebildet wird, das zugleich aber auch innerbetrieblich ausgehandelt und durchgesetzt werden muss. Das Konzept der zivilen Vergemeinschaftung unterscheidet sich von den üblichen Unternehmenskulturkonzepten, bei denen Kultur vom Management quasi geplant und den Organisationsmitgliedern verordnet wird. „Der Integrationsmodus zivile Vergemeinschaftung zielt damit sowohl auf das ‚Kultivieren von Interessendifferenz‘, als auch auf das ‚Herstellen von Gemeinsamkeit‘ und nicht auf die Einebnung von Differenz und die rhetorische Postulierung von Gemeinsamkeit“ (Behr 1995: 338).

Kontrolle durch Autonomie

Der Vorstellung, wonach erweiterte Autonomie in der ausführenden Arbeit durch geeignete Kontrollmaßnahmen begleitet werden muss, um die Beschäftigten zu einem unternehmenszielkonformen Handeln zu veranlassen, steht eine Sichtweise gegenüber, in der die immanenten Kontrollpotentiale bestimmter Partizipationsformen herausgestellt werden. Partizipation wird hierbei als eine Managementstrategie betrachtet (vgl. Kocyba/Vormbusch 2000), die von der Unternehmensleitung instrumentell zur betrieblichen Kontrolle des Arbeitsprozesses eingesetzt wird. In dieser Argumentation wird betont, dass partizipativ angelegte Formen der Arbeitsorganisation selbst bereits Kontrollmomente aufweisen können, die sich aber von den Mechanismen der tayloristischen und bürokratischen Kontrolle deutlich unterscheiden. Gegenüber den zuvor dargestellten Positionen ändert sich dadurch die Forschungsfragestellung grundlegend. Untersucht wird nicht, wie betriebliche Kontrolle *trotz* Autonomie möglich ist, sondern wie es gelingt, Kontrolle *mittels* Autonomie auszuüben.

Schumann et al. (1994) gehen davon aus, dass neue Formen der Arbeitsorganisation bereits von sich aus motivierend auf die Beschäftigten wirken und ein Arbeitsverhalten erzeugen können, das im Einklang mit den Unternehmenszielen steht. In Bezug auf einen Arbeitsgestaltungstypus in der deutschen Automobilindustrie, den „qualifizierten Systemregulierer“, stellen Schumann et al. beispielsweise fest: „Charakteristisch für das Arbeitsverständnis der Beschäftigten ist die Herausbildung einer Vertrauensbeziehung, bei der Verantwortung

und Engagement Gegenleistungen für die Überlassung von Handlungsspielräumen darstellen“ (Schumann et al. 1994: 224). Mit einem Kontrollproblem sei daher nicht zu rechnen, weil gewährte Handlungsspielräume und die Möglichkeit, erworbene Fachqualifikationen tatsächlich nutzen zu können, bei den Beschäftigten Loyalität und Leistungsbereitschaft erzeugen würden – vor allem, wenn Vergleichsmöglichkeiten mit tayloristischen Arbeitsstrukturen bestehen (vgl. Flecker/Krenn 1996: 235). Hier wird unterstellt, dass das Überlassen von Handlungsspielräumen mit einer Reduktion direkter Kontrolle einhergeht, wodurch die Arbeit letztlich humaner wird und zu einer größeren Motivation der Beschäftigten beiträgt.

Die Einschätzung, wonach erweiterte Handlungsspielräume in der Arbeit mit einer abnehmenden direkten Kontrolle einhergehen und schließlich zur Humanisierung der Arbeit beitragen würden, ist allerdings nicht unumstritten und wird in den Arbeitswissenschaften nicht uneingeschränkt geteilt. Bereits seit längerem wird auf die Zwänge und Kontrollwirkungen hingewiesen, die mit der Team- und Gruppenarbeit verbunden sind und dem Humanisierungsgedanken dieser Arbeitsorganisationsformen diametral entgegenstehen. Am Beispiel von Gruppenarbeitskonzepten lässt sich zeigen, wie partizipativ erscheinende Organisationsstrukturen latente Herrschaftsfunktionen erlangen und eine starke Kontrolle über die Beschäftigten ausüben können (vgl. Cascio 2006: 28; Barker 1999; Pollert 1996; Minssen 1995).

Deutschmann (1989: 388) grenzt sich explizit von Betrachtungsweisen ab, in denen die teilautonome Gruppenarbeit primär als eine Chance zur Selbstbestimmung in der Arbeit aufgefasst wird, ohne „klar zwischen der Selbstbestimmung der Gruppe als Kollektiv und der Selbstbestimmung des einzelnen in und gegenüber der Gruppe zu unterscheiden“. Vielmehr stellt sich der auf die einzelnen Gruppenmitglieder ausgeübte Gruppendruck als ein außerordentlich wirkungsvolles Kontrollinstrument dar, das Deutschmann für noch effektiver erachtet als den Taylorismus. Dessen Wirksamkeit beruht vor allem auf der Intimität der sozialen Beziehungen in Gruppen, die eine klare Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatsphäre erschwert. Für die einzelnen Mitglieder der Arbeitsgruppen bedeutet das, einem starken Konformitätsdruck ausgesetzt zu sein, der bis zur Bevormundung oder Diffamierung von Minoritäten und Außenseitern reichen kann (vgl. Wiendieck 2004; Fröhlich 1983; Fürstenberg 1973).

Ein weiteres Problem der Gruppenarbeit ist in der fehlenden institutionellen Regulierung der Machtausübung zu sehen, die dadurch diffus und unkontrollierbar wird. Oftmals bilden sich in Arbeitsgruppen eigene informelle

Normen und Sanktionsmechanismen heraus, mit denen schwächere und weniger leistungsstarke Gruppenmitglieder diszipliniert werden (vgl. Barker 1993). Zwar können auch Vorgesetzte ihre unterstellten Mitarbeiter unter Druck setzen, doch sind sie in ihrem Handeln an Rollendefinitionen gebunden, die ihre Verhaltensmöglichkeiten gegenüber den Weisungsempfängern begrenzen (vgl. Vieth 1995: 97). Den einzelnen Mitgliedern von Arbeitsgruppen steht keine „personal und funktional klar identifizierbare Autorität mehr gegenüber“, womit deren Möglichkeit eingeschränkt wird, „sich bei als unzulässig empfundenen Übergriffen an Kollegen oder externe Appellationsinstanzen zu wenden“ (Deutschmann 1989: 389).

Auf die spezifischen Kontrollmomente von Gruppenarbeit weist auch Moldaschl (2001) hin. In seiner Untersuchung zu widersprüchlichen Arbeitsanforderungen bei dezentralen Organisationskonzepten stellt er fest, dass den Beschäftigten bei der Gruppenarbeit tendenziell die Möglichkeit genommen wird, sich den Arbeitsbelastungen bei knapper Personalbesetzung zu entziehen. Angesichts von Managementstrategien, die auf eine Minimierung der Belegschaften zielen, wachse der Druck auf die einzelnen Mitarbeiter, bei Überlastung füreinander einzuspringen. Diesen Belastungen würden manche dadurch entgehen, dass sie die Übernahme zusätzlicher Arbeit verweigern oder „sich dumm stellen“ (Moldaschl 2001: 156). Für die Mitglieder von Arbeitsgruppen scheidet diese Möglichkeit jedoch aus:

„Die Leistung zurücknehmen oder gar ‚krank machen‘, ja selbst krank sein verschärft die Belastungen der Kollegen und richtet sich faktisch gegen sie. Die eigene Entlastung müsste erkaufte werden mit Belastung durch soziale Konflikte. *Gruppendynamik* hat daher nicht nur die Option sozialer Unterstützung, sondern auch die des effizienten *Kontrollmodus* über die individuelle Leistungsverausgabung, den sich das Management zunutze machen kann“ (Moldaschl 2001: 156 f., Herv. im Orig.).

Die dargestellten Ansätze stellen die Kontrollwirkung von Gruppendruck heraus und verdeutlichen, dass die Übertragung von Autonomiespielräumen auf Arbeitsgruppen keineswegs mit einer abnehmenden Kontrolle über die Beschäftigten gleichzusetzen ist (vgl. auch Wilkinson et al. 1997: 805; Delbridge et al. 1992). Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zu einer realistischen Bewertung von Gruppenarbeitskonzepten, die in der Diskussion über die Humanisierung des Arbeitslebens häufig romantisch verklärt und als Befreiung von den Zwängen tayloristischer Organisationskonzepte gefeiert wurden. Dennoch weisen diese Ansätze ein nicht unerhebliches Erklärungsdefizit auf. Sie

gehen davon aus, dass sich der Gruppendruck in Form von Leistungserwartungen äußert, die kompatibel zu den kapitalistischen Verwertungsinteressen sind. Sie liefern allerdings keine Erklärungen dafür, weshalb der Gruppendruck leistungsförderlich wirkt und so zur Lösung der Transformationsproblematik beiträgt. Immerhin wäre es auch denkbar, dass der Gruppendruck den betrieblichen Zielen entgegen steht, wenn beispielsweise die Übererfüllung interner Leistungsnormen durch einzelne Gruppenmitglieder von den übrigen Mitgliedern negativ sanktioniert wird. Ein solcher Fall ist in der Arbeitswelt kein ungewöhnliches Phänomen, wie das Sanktionieren von Akkordbrechern durch Kollegen zeigt.

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Kontrolle durch formal gleichgestellte Kollegen oder Arbeitsgruppen in geeigneter Weise induziert und gelenkt werden muss, damit sie den kapitalistischen Verwertungsinteressen entspricht. Gruppendruck wird erst dann zu einem wirksamen betrieblichen Kontrollinstrument, wenn weitere Kontrollmomente hinzukommen.

Sewell (1998) beschreibt diesen Aspekt mit seinem Konzept der „chimärischen Kontrolle“, bei der die horizontale Kontrolle durch Arbeitsgruppenmitglieder mit einer vertikalen Kontrolle durch das Management kombiniert wird. In dem von Sewell herangezogenen Beispiel eines industriellen Fertigungsteams wird die wechselseitige Kontrolle der Gruppenmitglieder durch eine elektronische Überwachung ihrer Arbeitsleistung unterstützt. Durch die laufende Rückmeldung der erbrachten Arbeitsleistung werde sichergestellt, dass der ausgeübte Gruppendruck im Einklang mit den organisationalen Zielen steht:

„The constant and supportive interaction of electronic surveillance and the peer group scrutiny allows organizations to cede a degree of discretion to teams while increasing the probability that it is then exercised in line with the organization's goals and objectives“ (Sewell 1998: 422).

Die Einführung elektronischer Überwachungssysteme stellt nur *eine* Möglichkeit dar, einen zu den ökonomischen Zielsetzungen der Unternehmung kompatiblen Gruppendruck zu erzeugen. Grundsätzlich können hierzu auch andere Mechanismen eingesetzt werden. Bereits angeführt wurden die marktförmige Organisation innerbetrieblicher Prozesse und die Förderung einer „leistungsstimulierenden Unternehmenskultur“. Weitere Maßnahmen können die Einführung materieller Anreizsysteme sein, mit denen nicht Einzelleistungen, sondern Kollektivleistungen honoriert werden, oder das implizite oder explizite Androhen von negativen Sanktionen für den Fall, dass die Gruppe

den Leistungserwartungen nicht entspricht. So kann die Angst vor bestandsgefährdenden Restrukturierungsmaßnahmen den gruppeninternen Druck auf die einzelnen Mitglieder verschärfen, das Fortbestehen ihrer Arbeitsgruppe durch eine entsprechend hohe Gruppenleistung zu legitimieren.

5.2.4 Partizipation als Ausdruck eines neuen Kontrollmodus

Unabhängig davon, ob partizipative Arbeitsstrukturen den betrieblichen Kontrollerfordernissen prinzipiell widersprechen oder nicht, trägt die Erweiterung von Autonomie- und Handlungsspielräumen in der ausführenden Arbeit dazu bei, dass sich der Modus betrieblicher Kontrolle in der Regel grundlegend verändert. Auch wenn die Einführung partizipativer Formen der Arbeitsorganisation nicht unbedingt mit einem geringeren Ausmaß an betrieblicher Kontrolle einhergehen muss, ändert sich meist die Art und Weise, wie der Arbeitsprozess kontrolliert wird. Dies betrifft sowohl die Frage, *wer* die betriebliche Kontrolle ausübt und damit das *Subjekt der Kontrolle* bildet, als auch die Frage, *was* kontrolliert wird, also *Objekt der Kontrolle* ist.

Subjekt der betrieblichen Kontrolle Eine qualitative Veränderung der betrieblichen Kontrollstrukturen wird bereits deutlich, wenn nach dem Subjekt oder dem „Träger der Kontrolle“ (Brink 1992: 1148) gefragt wird. Bei der „einfachen“ bzw. „direkten“ Kontrolle (vgl. Edwards 1979; Friedman 1977) stellt sich die Situation relativ eindeutig dar. Kontrolle wird unmittelbar durch die Eigentümer der Produktionsmittel oder deren Vertreter (das Management) ausgeübt und erfolgt durch klare Vorgaben zur Handlungsausführung, deren Einhaltung von unmittelbaren Vorgesetzten überwacht wird.³

Weniger eindeutig verhält es sich hingegen, wenn es um die Dezentralisierung von Entscheidungen und die Einführung neuer Arbeitskonzepte geht, die zum Teil als eine Verlagerung der Kontrollfunktion auf untergeordnete Instanzen interpretiert werden. Die betrieblichen Kontrollfunktionen werden danach von den Beschäftigten selbst übernommen. Bei dieser „Kontrolle durch

³Damit soll nicht ausgeschlossen werden, dass es auch andere, außerhalb der jeweiligen Organisation stehende Kontrollinstanzen gibt, die das Handeln der im Betrieb arbeitenden Personen beeinflussen. Türk (1981: 46) spricht in diesem Zusammenhang von der vor-organisationalen sozialen Kontrolle, mit der die vor-organisationale Sozialisation sowie die allgemeine und berufliche Bildung gemeint sind. Auch diese Instanzen beeinflussen das Arbeitshandeln in Organisationen nachhaltig, sollen aber an dieser Stelle nicht weiter behandelt werden.

die Kontrollierten“ lassen sich zwei Möglichkeiten unterscheiden: Zum einen kann die betriebliche Kontrolle durch eine „systematisch erweiterte Selbst-Kontrolle der Arbeitenden“ (Voß/Pongratz 1998: 132) erfolgen. Für die Beschäftigten heißt das, für ihr Handeln in größerem Maße verantwortlich gemacht zu werden und ihre Arbeitstätigkeit selbsttätig steuern zu müssen. Die Grundlage dafür bilden oftmals Zielvereinbarungen, mit denen Mitarbeiter auf das Erreichen bestimmter Tätigkeitsziele verpflichtet werden. Zum anderen kann die Verlagerung der Kontrollfunktion auf die Beschäftigten die Form der Fremdkontrolle annehmen, indem sich Kollegen wechselseitig kontrollieren (vgl. Minssen 1999: 84) oder Arbeitsgruppen eine kollektive Kontrolle über ihre Mitglieder ausüben (vgl. Deutschmann 1989; Sinclair 1992; Barker 1993; Sewell 1998).

Unabhängig davon, wie die Verlagerung der Kontrollfunktion im Einzelnen aussieht, wird „das komplizierte Geschäft der ‚Transformation‘ von Arbeitspotenzial in konkrete Leistung zunehmend den Erwerbstätigen zugewiesen; die bisherigen Managementfunktionen der Arbeitssteuerung und Kontrolle werden gewissermaßen von den Arbeitenden selbst übernommen“ (Pongratz/Voß 2001: 43). Die Beschäftigten werden ihrerseits zu Trägern der betrieblichen Kontrolle, womit die Grenze zwischen Kontrollierten und Kontrolleuren verschwimmt und sich die betriebliche Kontrollstruktur immer undeutlicher abzeichnet.

Objekt der betrieblichen Kontrolle Fraglich ist allerdings, ob diese Entwicklungen immer auch einen Kontrollverzicht des Managements implizieren, wie zum Teil unterstellt wird. Dagegen spricht einiges für die Annahme, dass das Management durch einer Einführung partizipativer Arbeitsstrukturen nicht unbedingt weniger Kontrolle ausübt, sondern lediglich den Schwerpunkt seiner Kontrolle verlagert.

Während sich in tayloristischen und bürokratischen Organisationskonzepten die Kontrollmaßnahmen des Managements unmittelbar auf die Arbeitsausführung richten, ändert sich der Ansatzpunkt der Kontrolle durch die Gewährung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen grundlegend. Betriebliche Kontrolle bezieht sich nicht mehr auf die Arbeitsverrichtung, indem man den Beschäftigten detaillierte Vorgaben zur Arbeitsausführung macht und deren Einhaltung unmittelbar überwacht, sondern richtet sich verstärkt auf die Arbeitsergebnisse (vgl. Kocyba/Vormbusch 2000: 245 f.). Kontrolliert wird nicht mehr, in welcher Weise die Arbeitstätigkeit ausgeführt wird, sondern

inwiefern bestimmte Arbeitsziele erreicht werden. Diese Arbeitsziele liegen allerdings nicht im Entscheidungsbereich der Beschäftigten, sondern werden in der Regel vom Management vorgegeben oder leiten sich bei marktzentrierten Formen der Unternehmenssteuerung aus der aktuellen Nachfragesituation ab. Selbst in jenen Fällen, in denen Beschäftigte über gemeinsame Zielvereinbarungen an der Definition von Leistungszielen beteiligt werden, dürfte ihr faktischer Einfluss auf die Zielfestlegung gering sein. Dies hat vor allem zwei Gründe: Zum einen müssen die vereinbarten Bereichsziele kompatibel zu den übergeordneten Unternehmenszielen sein, sodass der Verhandlungsspielraum bei der Zielfestlegung maßgebend von der verfolgten Unternehmensstrategie bestimmt wird. Zum anderen befinden sich die Beschäftigten vor allem in Zeiten von Massenarbeitslosigkeit und unsicheren Beschäftigungsverhältnissen gegenüber ihren Vorgesetzten in einer eher schwachen Verhandlungsposition, was ihre Einflussmöglichkeiten auf die Zieldefinition stark einschränkt. So ist anzunehmen, dass die zu vereinbarenden Leistungsziele nur innerhalb – oder genauer: oberhalb – bestimmter Grenzen ausgehandelt werden können, die ihrerseits kaum verhandelbar sind.

Vor diesem Hintergrund greifen Sichtweisen, die eine Verlagerung von Kontrollfunktionen auf die Beschäftigten pauschal mit einem Kontrollverlust des Managements gleichsetzen, zu kurz. Zwar lässt sich feststellen, dass Beschäftigte zunehmend Kontrollaufgaben wahrnehmen, die zuvor vom Management erfüllt wurden (vgl. Steinle 2005: 663), allerdings gilt dies lediglich für den Bereich der Arbeitsausführung. Die Leistungsziele werden hingegen nach wie vor direkt oder indirekt vom Management vorgegeben, das auch die Einhaltung der Zielvorgaben überprüft. Unterstützt wird das Management dabei oftmals durch computerbasierte Managementinformations- und Überwachungssysteme, die umfangreiche Daten zum Arbeitsprozess in den verschiedensten Unternehmensbereichen bereitstellen. Zum Teil ermöglichen diese Systeme, Informationen über die erbrachten Leistungen auf der Arbeitsplatzebene abzurufen und individuelle Leistungen von Mitarbeitern im Zeitverlauf zu beobachten. Darüber hinaus erlauben sie dem Management, Produktionsprozesse selbst länderübergreifend zu dezentralisieren, ohne die Kontrolle über die Produktion zu verlieren:

„Die Dezentralisierung und globale Diffusion von Produktionsprozessen und -standorten, die die Postmodernisierung oder Informatisierung der Ökonomie kennzeichnen, sind von einer Zentralisierung der Kontrolle über die Produktion begleitet. Die zentrifugale Bewegung der Produktion gleicht ein zentripetaler Trend des Kommandos aus. Auf lokaler Ebene erlauben Computernetzwerke

und in die Produktionsabläufe integrierte Kommunikationstechnologien eine extensive Überwachung der Arbeiter von einem zentralen und entfernt gelegenen Ort aus. Die Kontrolle der Arbeitstätigkeiten kann im virtuellen panoptischen System der Netzwerkproduktion potentiell individualisiert und kontinuierlich werden“ (Hardt/Negri 2002: 308).

Kommen solche zentralisierten Überwachungsstrukturen zum Einsatz, ist auch bei einer weitreichenden Autonomie der Beschäftigten am Arbeitsplatz eher von einem Kontrollzuwachs als von einem Kontrollverlust des Managements auszugehen.

Dass die Einführung von Partizipation und Autonomie in der Arbeit nicht mit einem Kontrollverlust des Managements gleichzusetzen ist, zeigt sich auch an einem anderen Punkt. Selbst wenn das Management auf eine unmittelbare Kontrolle des Arbeitsprozesses verzichtet und diese Aufgabe den Beschäftigten weitgehend selbst überlässt, kontrolliert es die Arbeitsverrichtung zumindest indirekt über vorangegangene Strukturfestlegungen. Durch die Organisations- und Arbeitsplatzgestaltung, die Implementation kennzahlenbasierter Steuerungsmodi, die Strukturierung von Produktionsprozessen oder die Festlegung auf bestimmte Fertigungstechnologien schränkt das Management die faktischen Handlungsspielräume der Beschäftigten bereits im Vorfeld ein und trägt somit zur Kontrolle des Arbeitsprozesses bei. Statt die Einhaltung von Regeln und Handlungsvorgaben unmittelbar zu überwachen, beschränkt sich das Management darauf, die äußeren Rahmenbedingungen des Arbeitshandelns festzulegen, wie dies zum Beispiel bei den marktbasierten Steuerungsformen geschieht:

„Dahinter steht eine Form der Leistungssteuerung, die bewusst eine weitgehende Selbstorganisation der Beschäftigten mit scheinbar objektiven Rahmenbedingungen, wie etwa restriktiven Kundenanforderungen, in Konfrontation bringt. Damit ist der zentrale Referenzpunkt für das Arbeitshandeln der Beschäftigten der ‚Markt‘, der insofern sozial konstruiert ist, als er auf der Basis zusammengestellter Informationen bezüglich der Abläufe und der Wertschöpfung des Unternehmens beruht. Dabei erhält der Druck von Außen, wie etwa Kundenanforderungen oder die Marktentwicklung, der Tendenz nach den Charakter von Naturgesetzen“ (Boes/Trinks 2006: 9).

Kontrolle wird entpersönlicht und für die Kontrollierten weniger sichtbar, ohne jedoch an Wirksamkeit zu verlieren. In Bezug auf die marktzentrierte Kontrolle, wo Kennziffern an die Stelle von persönlichen Anweisungen treten (vgl. Glißmann 2001), lässt sich nach Dörre (2003) auch von einer „Anonymisierung von Herrschaft“ sprechen, weil der künstlich erzeugte Marktdruck

von den Mitarbeitern nicht mehr als Kontrolle, sondern bloß als äußerer Sachzwang erlebt wird: „Wo ‚der Markt‘ die Ziele vorgibt, scheint die persönliche Verantwortung von Eigentümern und Führungskräften erloschen“ (Dörre 2003: 20). Angesichts dieser Befunde ist anzunehmen, dass das Management nach wie vor die zentrale Instanz betrieblicher Kontrolle bleibt und die partielle Übernahme von Kontrollfunktion durch die Beschäftigten nur ein Merkmal der veränderten Kontrollstrukturen ist, die vom Management etabliert und gestaltet werden.

Kontrollierte Autonomie

Wenn sich die Entscheidungsspielräume von Beschäftigten lediglich auf die Arbeitsausführung, nicht aber auf die Arbeitsziele beziehen, dann bleibt dies nicht ohne Konsequenzen für das Verständnis von Autonomie. Anknüpfend an die Ergebnisse eigener Unternehmensbefragungen stellen Kocyba/Vormbusch (2000) fest, dass Autonomie in der Arbeit häufig nicht gleichgesetzt werden kann mit Selbstgesetzgebung oder Selbsttätigkeit, sondern zu begreifen ist als eine „Selbststeuerung auf der Grundlage nicht selbst gesetzter Vorgaben“ (Kocyba/Vormbusch 2000: 243). Autonomie in der Arbeit bedeutet vielmehr, dass Formen eigenverantwortlicher Steuerung des Arbeitshandelns an die Stelle direkter Anweisungen durch Vorgesetzte treten, ohne dass für die Beschäftigten Möglichkeiten bestehen, über die Ziele ihrer Arbeitstätigkeit zu entscheiden. Alvesson/Willmott (1996) sprechen daher auch von „micro-emancipation“, weil die emanzipierende Wirkung der neuen Arbeitsformen nur für den Bereich der konkreten Arbeitsverrichtung gilt, während die Rahmenbedingungen, wie qualitative und quantitative Zielvorgaben, von anderen festgelegt werden.

Dieses eng gefasste Autonomieverständnis wirft ein neues Licht auf das Verhältnis von Autonomie und betrieblicher Kontrolle, die nicht notwendigerweise im Widerspruch zueinander stehen. Wie geschildert, kommt die Gewährung von Handlungsspielräumen in der ausführenden Arbeit keineswegs einem Kontrollverzicht des Managements gleich, sondern ist vielfach Ausdruck eines grundlegenden Wandels der betrieblichen Kontrollstrukturen. Hierbei haben wir es nicht allein mit einer Ablösung der Verfahrenskontrolle durch die Ergebniskontrolle (vgl. Kocyba/Vormbusch 2000: 246) zu tun, sondern mit einer höchst ambivalenten Entwicklung, auf deren immanente Widersprüchlichkeit verschiedentlich hingewiesen wird, wenn etwa von „kontrollierter Autonomie“ (vgl. Vieth 1995; Wotschak 1987), „Kontrolle durch Autonomie“ (Sauer/Döhl 1994), „Herrschaft durch Autonomie“ (Moldaschl 2001), „fremdorganisierter

Selbstorganisation“ (Pongratz/Voß 1997) oder „Zentralisierung durch Dezentralisierung“ (Kühl 2001) die Rede ist.

Die Verbreitung neuer Produktionskonzepte lässt sich daher auch nicht als einfache Gegenbewegung zum Taylorismus begreifen, mit der die Beschäftigten größere Freiheiten erhalten und von früheren betrieblichen Restriktionen und Zwängen entbunden werden. Statt dessen geht die veränderte Arbeitsorganisation mit neuartigen Handlungszwängen einher, durch die das Transformationsproblem gezielt auf die einzelnen Beschäftigten verlagert wird, die ihre Arbeitstätigkeit nun weitgehend selbst steuern und mit Kollegen abstimmen müssen. Dem kapitalistische Zugriff auf den Produktionsfaktor Arbeit verleihen diese individuelle Handlungsfreiheit suggerierenden Arbeitsstrukturen eine völlig neue Qualität:

„Die gewährten Freiräume der Planung und Ausführung der Arbeit bewegen sich letztlich in fremdbestimmten, betrieblich kontrollierten Grenzen. Damit erhält die reelle Subsumption der Arbeit unter das Kapitalverhältnis eine historisch-qualitativ neue Stufe. Die Ausbeutung abhängiger Arbeit durch das Kapital wird durch Delegation auf das arbeitenden Subjekt in Richtung ‚Selbstaussbeutung‘ verschoben“ (Candeias 2001: 163).

Das klassische Verständnis von Autonomie, das eine weitgehende Unabhängigkeit und Selbstständigkeit von individuellen oder kollektiven Akteuren impliziert, wird durch diese Entwicklungen stark relativiert und eignet sich nur noch bedingt, um die gegenwärtigen Veränderungen in der betrieblichen Organisation der Arbeit zu charakterisieren. Moldaschl (2001) zufolge lassen sich die immanenten Widersprüche teilautonomer Arbeit in dezentralisierten Organisationen mit dem klassischen Autonomieverständnis nicht angemessen erfassen, weil viele neue Tätigkeiten durch die Gleichzeitigkeit von gesteigerter Autonomie und größeren Handlungszwängen gekennzeichnet sind. „Für Konzepte qualitativer Gruppenarbeit ist z. B. typisch, dass der Gruppe zahlreiche, auch dispositive Aufgaben zur ‚Selbstregulation‘ übergeben werden, ihr aber kaum Einfluss auf die eigene Arbeitskapazität und damit ihre Zeitautonomie eingeräumt wird (z. B. über die Personalbemessung)“ (Moldaschl 2001: 136). Eindimensionale Analysekonzepte, die Tätigkeiten lediglich auf einem einfachen Kontinuum zwischen restriktiv und autonom verorten, werden den qualitativen Neuerungen und Ambivalenzen neuer Arbeitsformen kaum gerecht. Um zu einem angemessenen Verständnis von Autonomie in der Arbeit zu gelangen, greift Moldaschl auf eine Unterscheidung zweier Dimensionen zurück, die er „Handlungsautonomie“ und „Verhandlungsautonomie“ nennt.

Handlungsautonomie umfasst den Handlungs-, Entscheidungs- und Dispositionsspielraum in der Arbeit und steht für die Möglichkeit, über Ziele und die zur Zielerreichung erforderlichen Mittel selbst zu entscheiden. Sie entspricht damit dem kontrolltheoretischen Konzept des „job control“. Der Begriff der Verhandlungsautonomie bezeichnet dagegen die Möglichkeit der Beschäftigten, individuell oder kollektiv Einfluss auf die Arbeits- und Personalpolitik zu nehmen. Verhandlungsautonomie ähnelt dem Konzept des „workers‘ control“, das den Beschäftigten ermöglicht, Kontrolle über die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auszuüben. Moldaschl vertritt die These, dass die aktuellen Dezentralisierungstendenzen eine widersprüchliche Entwicklung im Hinblick auf das Verhältnis von Handlungs- und Verhandlungsautonomie mit sich bringen. Durch diese Entwicklung würde das Verhältnis beider Dimensionen nicht nur entkoppelt, sondern umgekehrt werden. Das heißt, dass die Handlungsautonomie zunimmt, während gleichzeitig die Verhandlungsautonomie eingeschränkt wird (vgl. Moldaschl 2001: 136 f.).

Partizipation und tayloristische Kontrolle

Ogleich Partizipation geeignet sein kann, die Ausübung von betrieblicher Kontrolle zu unterstützen, muss sich der Kontrollmodus mit der Gewährung von Partizipationsmöglichkeiten jedoch nicht zwangsläufig ändern (vgl. Strutynski 1997; Minssen 1993). Wie die unternehmerische Praxis zeigt, steht die direkte Partizipation von Mitarbeitern nicht automatisch im Widerspruch zu tayloristischen und bürokratischen Organisationsprinzipien, sondern kann je nach Form und Gegenstand der Beteiligung durchaus kompatibel zu ihnen sein. Verdeutlichen lässt sich dies am Beispiel des Toyotismus, der häufig als ein radikaler Bruch mit den fordistisch-tayloristischen Organisationsprinzipien dargestellt wird, indem er den Beschäftigten Möglichkeiten eröffnet, sich im Rahmen des Arbeitsprozesses aktiv an der Verbesserung des Produktionsablaufes zu beteiligen.

Unter Bezugnahme auf verschiedene arbeitswissenschaftliche Studien (u. a. Berggren 1991) verweist Strutynski (1997: 93 ff.) auf deutliche strukturelle Übereinstimmungen zwischen dem japanischen Produktionsmodell und der tayloristischen Arbeitsorganisation, die unter anderem auch jene Bereiche betrifft, in denen sich die Neuartigkeit des Toyotismus gegenüber dem Taylorismus ausdrücken sollte. In diesem Kontext wird vor allem die Gruppenarbeit genannt, die beim toyotistischen Produktionskonzept nach wie vor vom Takt des Fließbandes bestimmt wird und den Gruppenmitgliedern nur gerin-

ge Entscheidungsspielräume und Kompetenzbereiche zugesteht (vgl. auch Sey 2001; Pruijt 2003). Vielfach beschränkt sich bei einer solchen „standardisierten Gruppenarbeit“ (Springer 1999) die Entscheidungsautonomie der Gruppenmitglieder auf die Möglichkeit, im Störfall das Fließband anzuhalten und eine gemeinsame Suche und Lösung des aufgetretenen Problems zu veranlassen. In diesem Fall kann weder von echter Autonomie noch von einem veränderten Modus betrieblicher Kontrolle die Rede sein, weil die Struktur des Arbeitsprozesses durch die gewährten Partizipationsmöglichkeiten der Fließbandarbeiter nicht angetastet wird. Um diese Ambivalenz des toyotistischen Produktionskonzeptes zum Ausdruck zu bringen, spricht Adler (1995) auch von einem „demokratischen Taylorismus“.

Inwiefern die direkte Partizipation von Beschäftigten tayloristischen und bürokratischen Kontrollformen widerspricht, hängt also maßgeblich vom Gegenstand der Beteiligung ab. Grundsätzlich ist es möglich, die Beteiligungsrechte auf Entscheidungsbereiche zu beschränken, die außerhalb des unmittelbaren Arbeitsprozesses stehen. Dies gilt namentlich für Mitarbeiterbefragungen, das betriebliche Vorschlagswesen sowie Qualitäts- und Innovationszirkel, also für jene Partizipationsformen, die zu keiner größeren Autonomie bei der Arbeitsverrichtung führen, sondern vielmehr der Rationalisierung organisatorischer Strukturen und Prozesse dienen.⁴ Auch hierin zeigt sich, dass Partizipation restriktive Kontrollformen keineswegs ausschließt und nicht zwangsläufig zu einem Kontrollverzicht des Managements über den Arbeitsprozess führen muss.

5.3 Partizipation und Subjektivierung der Arbeit

Bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts zielten betriebliche Rationalisierungsstrategien hauptsächlich darauf ab, die Arbeitseffizienz zu erhöhen, indem sämtliche Arbeitsverrichtungen unter Leistungsgesichtspunkten optimiert, standardisiert und von störenden subjektiven Einflüssen der Beschäftigten befreit werden. Individuelle Deutungsmuster und subjektiv geprägte Handlungen wurden als ein entscheidendes Hemmnis für die optimale Ausführung

⁴Damit ist nicht gemeint, dass die partizipativ getroffenen Entscheidungen nicht auch die konkreten Arbeitsverrichtungen und Arbeitsplatzverhältnisse tangieren können. Immerhin wird mit den genannten Partizipationsformen häufig (auch) das Ziel verfolgt, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe an den einzelnen Arbeitsplätzen zu verbessern. Die Entscheidungen hierfür fallen jedoch außerhalb der primären Arbeitstätigkeit und sind für alle betreffenden Stellen von Belang.

der im Betrieb anfallenden Arbeiten angesehen. Dieser Sichtweise liegt die Auffassung C. F. Taylors zugrunde, wonach persönliche „Faustregeln“, die das Arbeitshandeln der Arbeiter maßgebend bestimmen, einer effizienten Tätigkeitsausführung im Wege stehen und sich negativ auf die betriebliche Produktivität auswirken würden. Taylor leitete daraus die Empfehlung ab, planende von ausführenden Tätigkeiten zu trennen („Trennung von Hand- und Kopfarbeit“) sowie die individuellen Arbeitsvollzüge nach wissenschaftlich-rationalen Kriterien zu gestalten und durch detaillierte, verbindliche Handlungsanweisungen zu vereinheitlichen.

Neben den tayloristischen Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung sind auch fordistische und bürokratische Organisationsformen von dieser Rationalisierungslogik geprägt. Ihre zentrale Gemeinsamkeit besteht darin, die Subjektivität der Arbeitenden aus dem Produktionsprozess gezielt und systematisch auszuschließen. Subjektivität meint hierbei jene Eigenschaften, die einem Menschen Subjektcharakter verleihen und steht nach Schimank (1986: 71) für „die je situative Aktualisierung der zwar sozial geprägten, aber dennoch je individuell besonderen Konstellation von Wissen, Einstellungen, Motiven und Fertigkeiten einer Person.“ Sie ist nicht gleichzusetzen mit Individualität, sondern beschreibt das Verhältnis zwischen einer Person und der jeweiligen sozialen Situation, die von der Person interpretiert und zum Bezugspunkt ihres eigenen Handelns gemacht wird (vgl. Schönberger/Springer 2003: 10).

Die Subjektivität einer Person äußert sich darin, wie diese auf der Grundlage ihres individuellen Wissens sowie eigener Erfahrungen ihre Umwelt deutet und daraus Konsequenzen für ihr eigenes Handeln ableitet, das in seinem konkreten Vollzug wiederum von den subjektiven Einstellungen, Erfahrungen und Fähigkeiten der Person bestimmt wird. Subjektivität kennzeichnet eine einseitige Relationierung einer Person zu ihrer Umwelt (vgl. Kleemann et al. 1999: 2) und beinhaltet die Fähigkeit, den jeweiligen Erwartungen und Anforderungen der Umwelt „nicht lediglich mechanistisch zu folgen, sondern sich konstruktiv mit ihnen auseinanderzusetzen“ (Schimank 1986: 76).

In bürokratischen und tayloristischen Organisationen, in denen strikt zwischen Planung und Ausführung sowie Funktion und Person getrennt wird, steht das Zulassen von Subjektivität in der Arbeit im klaren Widerspruch zu ihren grundlegenden Organisationsprinzipien und Rationalitätsannahmen. Menschliche Subjektivität wird als eine Störgröße im rational geplanten Produktionsprozesses betrachtet, die es durch geeignete Strategien der Arbeitskraftnutzung und Kontrolle zu eliminieren gilt. Betriebliche Rationalisierung, die auf eine weitgehende Vorstrukturierung und Standardisierung des betrieblichen

Arbeitshandelns hinausläuft, ist daher gleichbedeutend mit einer Entsubjektivierung von Arbeit bzw. einer „Objektivierung von Leistungsarrangements“ (Moldaschl 2000: 6). Die arbeitenden Menschen werden zu Objekten degradiert, die den vom Management definierten Anforderungen quasi maschinenartig nachkommen sollen.

Nachdem die von Taylor propagierten Prinzipien lange Zeit prägend für die Arbeitswelt in den hoch industrialisierten Gesellschaften waren und zu einem allgemeinen Ausschluss von Subjektivität aus der ausführenden Arbeit beigetragen hatten, ist heute eine tendenzielle Abkehr von dieser Art der Betriebsführung erkennbar.⁵ Festmachen lässt sich diese Entwicklung an der Verbreitung partizipativer Formen der Arbeitsorganisation, die den tayloristischen Organisationsprinzipien in zentralen Punkten widersprechen, weil sie subjektive Deutungen und Handlungen zulassen oder sogar verlangen. Zum Beispiel eröffnet die Arbeitsstrukturierung in Gestalt des Job Enrichments oder der teilautonomen Gruppenarbeit den Beschäftigten größere Entscheidungs- und Handlungsspielräume, Innovations- und Qualitätszirkel bieten die Möglichkeit, eigene Ideen und Erfahrungen einzubringen und aktiv zur Verbesserung von Produkten und Abläufen beizutragen etc.

Die gegenwärtigen Umbrüche in der Arbeitsorganisation werden als Indiz für eine „Subjektivierung der Arbeit“ gewertet (vgl. Moldaschl 2003; Kleeemann et al. 2003; Baethge 1991) und als ein Aspekt der „subjektiven Modernisierung“ fortgeschrittener Gesellschaften (vgl. Hradil 1987; 1992; Heidenreich 1996) betrachtet. Der Begriff der Subjektivierung von Arbeit bezeichnet

⁵Es gibt aber auch Indizien für eine Ausweitung tayloristischer Prinzipien in Bereichen, die bislang als resistent gegenüber Taylorisierungsbestrebungen galten (vgl. auch Bender/Graßl 2004). So ist mittlerweile auch bei klassischen Dienstleistungstätigkeiten, die von den Beschäftigten bislang ein hohes Maß an subjektiven Strukturierungsleistungen bei der Arbeitsverrichtung verlangten, eine Tendenz zur Objektivierung und Vereinheitlichung der Tätigkeitsvollzüge zu verzeichnen. Beispiele sind die Standardisierung der Gesprächsführung zwischen Personal und Kunden, wie sie häufig in Callcentern (vgl. Bittner et al. 2000), aber auch in der Fastfood-Gastronomie nicht unüblich ist (vgl. Schlesinger/Heskett 1992). Als Beispiel lässt sich die Fastfood-Kette McDonald's anführen, die ihren Mitarbeitern präzise Vorgaben macht, wie sie ihre Tätigkeiten zu verrichten haben: „Essentially, workers are given precise instructions for doing everything from greeting the customer to arranging food and beverage items on the tray to collecting money and saying ‚thanks.‘ In fact, a detailed script is provided for verbal interactions with customers. The goal appears to be to ensure that every customer has a consistent experience every time he or she goes to a McDonald's“ (Potterfield 1999: 52 f.). Andere Beispiele für eine Taylorisierung von Dienstleistungstätigkeiten finden sich im Reinigungssektor (vgl. Heskett et al. 1994) oder auch in der Krankenpflege (vgl. Rieder 1999).

eine Entwicklung, mit der sich die Rolle der Subjekte in der Arbeitswelt ändert und Subjektivität im Arbeitsprozess eine größere Bedeutung erhält. Sie manifestiert sich in zweifacher Weise, weshalb Lohr (2003: 511) von einer „doppelte(n) Konstituierung von Subjektivierung der Arbeit“ spricht: Sie wird einerseits an einem gestiegenen Subjektivitätsbedarf der Betriebe sichtbar, der mit neuen Tätigkeitsanforderungen einhergeht und einen Zwang zur Selbstorganisation und Selbststeuerung nach sich zieht. Von den Beschäftigten wird mehr und mehr verlangt, ihre betriebliche Tätigkeit aktiv zu strukturieren und selbst zu rationalisieren (vgl. Moldaschl/Voß 2003: 16; D'Alessio et al. 2000; Wolf 1994), was ein höheres Maß an subjektiven Eigenleistungen in der Arbeit notwendig macht. Andererseits äußert sich die Subjektivierung durch eine wachsende Chance der Beschäftigten, ihre eigene Subjektivität in die Arbeit einzubringen, womit sie neuen arbeitsbezogenen Ansprüchen und Orientierungen entgegenkommt.

Die Subjektivierungsdiskussion liefert verschiedene Begründungsmuster für die wachsende Bedeutung von Subjektivität in der Arbeit: Erstens wird die Subjektivierung der Arbeit auf veränderte arbeitsbezogene Wertvorstellungen und subjektbezogene Ansprüche der Beschäftigten zurückgeführt, auf die Unternehmen mit der Einführung subjektivitätsfördernder Arbeitsstrukturen reagieren. Dieser Aspekt wird unter dem Begriff der „normativen Subjektivierung“ (Baethge 1991) thematisiert. Zweitens werden die Subjektivierungstendenzen als eine Folge von betrieblichen Rationalisierungs- und Technisierungsprozessen betrachtet, die einen gesteigerten Bedarf an Subjektivität mit sich bringen. Und drittens wird auf neue Strategien des Managements verwiesen, die einen erweiterten Zugriff auf das menschliche Arbeitsvermögen zum Ziel haben.

5.3.1 Normative Subjektivierung

Nach dem von Baethge vertretenen Konzept der normativen Subjektivierung ist der Bedeutungszuwachs von Subjektivität im Arbeitsprozess auf ein neues Arbeitsbewusstsein sowie veränderte, subjektbezogene Ansprüche der Beschäftigten an die Erwerbstätigkeit zurückzuführen. Gesellschaftliche Modernisierungsprozesse haben in den westlichen Arbeitsgesellschaften zur „Verstärkung der berufsinhaltlichen, kommunikativen und expressiven Ansprüche“ (Baethge 1991: 7) beigetragen, die sich durch ein gewachsenes Bedürfnis der Beschäftigten äußert, ihre eigene Subjektivität in die Arbeit einbringen zu können. Die Veränderung der arbeitsbezogenen Ansprüche und Motivationsdispo-

sitionen lassen sich an einem Typus von Angestellten festmachen, den Macco-by (1988) als „self-developer“ bezeichnet. Dahinter verbirgt sich eine Generation von Angestellten, die vornehmlich im Bereich der neuen Dienstleistungen tätig sind und ihre „in der vorberuflichen Sozialisation angeeigneten intellektuellen und kommunikativen Fähigkeiten nun in der Arbeit in kooperativen Vollzügen anwenden wollen“ (Baethge 1991: 9). Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie im Arbeitszusammenhang als ganze Person und nicht bloß als ein beliebig austauschbarer Funktionsträger behandelt werden wollen. Gleichzeitig sehen sie in der Arbeit eine Chance, sich individuell weiter zu entwickeln sowie persönliche Kompetenz und Unabhängigkeit zu erlangen.

Die Veränderung der Anspruchshaltung und des Selbstverständnisses der Arbeitenden führt Baethge auf drei Faktoren zurück, die zur Stabilisierung der normativen Subjektivierung von Arbeit beitragen würden. Es handelt sich um

- den allgemeinen Strukturwandel der Beschäftigung, der sich in einer zunehmenden Tertiärisierung der Wirtschaft sowie einem wachsenden Bedarf an höheren Qualifikationen in der modernen Produktions- und Dienstleistungsarbeit äußert und zu einer Ausweitung der vorberuflichen Sozialisationsphase (Schul- und Ausbildung) beigetragen hat,
- veränderte Organisationsformen und Rationalisierungsmuster, die sich in einer Rücknahme der kleinteiligen Arbeitszerlegung und einem Anstieg größerer und komplexerer Tätigkeitszuschnitte widerspiegeln sowie
- die wachsende Zahl erwerbstätiger Frauen (vgl. Baethge 1991: 12).

Durch die Bildungsexpansion und die mit ihr einhergehende Verlängerung der durchschnittlichen Schul- und Ausbildungszeiten werden die Einstellungen der Subjekte weniger als zuvor vom Arbeitssystem geprägt, wodurch die Herausbildung individualistischer Identitäten gefördert und der Eigensinn der Subjekte emotional stabilisiert wird. Gleichzeitig versetzen neue Arbeitsanforderungen in post-tayloristischen Organisationsformen die Beschäftigten eher in die Lage, ihre inhaltlichen, kommunikativen und expressiven Bedürfnisse in der Arbeit zu realisieren, wodurch außerhalb der Arbeit gebildete Ansprüche letztlich bestätigt und verstärkt werden. Diese Faktoren haben schließlich dazu beigetragen, dass insbesondere Menschen mit einem höheren Bildungs- und Qualifikationsniveau vermehrt subjektzentrierte Ansprüche an die Arbeit stellen. Baethge zufolge wird dieser Trend verstärkt durch die gestiegene Erwerbstätigkeit von Frauen, die häufig mit einem hohen formalen Bildungsniveau

und spezifischen Wünschen nach Selbstbestätigung und Unabhängigkeitserfahrung auf den Arbeitsmarkt treten und deren Sozialisation in der Vergangenheit weniger stark von den Normen des Erwerbssystems beeinflusst worden ist (vgl. Baethge 1991: 13).

Aufgrund dieser Entwicklungen werden Unternehmungen mit veränderten normativen Ansprüchen der Beschäftigten konfrontiert, die für sich reklamieren, ihre Subjektivität in die Arbeit einbringen zu können. Kleemann et al. (1999: 33) sprechen daher auch von „reklamierender Subjektivität“, in der sie einen Ausdruck veränderter arbeitsbezogener Werthaltungen sehen. Die Subjektivierung von Arbeit ist hier als Folge des gesellschaftlichen Wertewandels zu sehen, der sich in einem Bedeutungsanstieg postmaterieller Werte und einem relativen Bedeutungsverlust der bis dahin vorherrschenden materiellen Wertorientierungen äußert (vgl. Inglehart 1998; 1977). Ein wesentliches Kennzeichen der veränderten gesellschaftlichen Wertvorstellungen besteht in einer verstärkten Orientierung an Werten, in denen die individuelle Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung im Vordergrund stehen, während die sogenannten Pflicht- und Akzeptanzwerte, wie Pflichterfüllung, Disziplin und Gehorsam, ihre dominierende Stellung verlieren. Der gesellschaftliche Wertewandel ist nicht ohne Konsequenzen für die Erwerbsarbeit geblieben, sondern spiegelt sich in einem gewandeltem Verhältnis von Erwerbsarbeit und Freizeit sowie neuen arbeitsbezogenen Wertvorstellungen und Erwartungshaltungen wider (vgl. Helfert 1986). Ab einem bestimmten Wohlstandsniveau wird die Erwerbsarbeit weniger als ein reines Instrument zur materiellen Existenzsicherung betrachtet, sondern verstärkt als eine Möglichkeit angesehen, die eigene Persönlichkeit auch außerhalb von Familie und Freizeit zu entfalten und subjektive Ansprüche zu verwirklichen. Unternehmungen sehen sich daher gezwungen, auf die veränderten Ansprüche der Beschäftigten zu reagieren, um die Identifikation und Bindung ihrer Mitarbeiter zu erhalten:

„Die steigende Wertschätzung von Lernstatt-Konzepten, die forcierte Einrichtung von Qualitätszirkeln, die Suche nach neuen Strategien einer ‚partizipativen Organisationsentwicklung‘ – all diese Elemente einer ‚kommunikativen Rationalisierung‘ (Rock/Ulrich 1990) dürften in starkem Maße auf die Unsicherheit des Managements gegenüber dieser aus der normativen Subjektivierung der Arbeit entstehenden Problemlage zurückzuführen sein. Auch die Ausbreitung der ‚neuen Produktionskonzepte‘ (Kern/Schumann 1984; Schumann u. a. 1990) läßt sich vermutlich zu einem nicht geringen Teil als Reaktion auf Veränderungen im Anspruchs- und Qualifikationsniveau des Arbeitskräfteangebots begreifen“ (Baethge 1991: 11).

Die Einführung partizipativer Arbeitskonzepte ist nach dem Konzept der normativen Subjektivierung als eine unternehmerische Reaktion auf neue Anspruchshaltungen und Wertvorstellungen der Beschäftigten zu interpretieren. Um strategisch relevantes Personal gewinnen und halten zu können, tragen Unternehmungen durch entsprechende Partizipationsangebote den Erwartungen vor allem qualifizierter Beschäftigter Rechnung, ihre eigene Subjektivität in die Arbeit einbringen zu können.

5.3.2 Subjektivierung durch veränderte Arbeitsanforderungen

Das Konzept der normativen Subjektivierung führt die gewachsene Bedeutung von subjektiven Deutungen und Handlungen in der Arbeit auf sich wandelnde arbeitsbezogene Wertvorstellungen der Beschäftigten zurück, die in verstärktem Maße subjektive Ansprüche an die Erwerbsarbeit stellen. Um qualifizierte Beschäftigte an sich zu binden und deren Identifikation mit der Organisation zu sichern, versuchen Unternehmungen den subjektiven Ansprüchen der Arbeitenden gerecht zu werden. Subjektivierung von Arbeit stellt sich damit in erster Linie als eine Reaktion der Unternehmungen auf veränderte Erwartungs- und Anspruchshaltungen der Beschäftigten dar, wodurch die subjektiven Ansprüche der Beschäftigten wiederum stabilisiert oder sogar gefördert werden.

In einem anderen Begründungszusammenhang wird die Subjektivierung in den Kontext neuer betrieblicher Anforderungen an die Beschäftigten gestellt und mit einem gestiegenen Bedarf der Unternehmungen an menschlicher Subjektivität erklärt. Strukturelle Veränderungen in der Arbeits- und Betriebsorganisation haben dazu beigetragen, dass subjektive Deutungen und Handlungen bei der Ausübung betrieblicher Tätigkeiten eine immer größere Rolle spielen und zu einem konstitutiven Element der Arbeit geworden sind. Die zu verrichtenden Tätigkeiten setzen vermehrt reflexive Fähigkeiten voraus und verlangen nach einem „sinnhaften Bezug, der vom Subjekt aktiv zwischen den fachlichen Kompetenzen und den Erfordernissen der konkreten Aufgaben hergestellt wird“ (Boes et al. 1995: 248).

Gegenüber dem Konzept der normativen Subjektivierung ändert sich die Argumentation grundlegend: Es sind nicht mehr die Beschäftigten, die den Prozess der Subjektivierung forcieren, indem sie subjektive Ansprüche an die Unternehmungen herantragen, sondern die Unternehmungen selbst, die vermehrt auf subjektive Leistungen ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. Die Einbringung von Subjektivität in die Arbeit wird von den Unternehmungen nicht bloß ermöglicht, sondern aktiv eingefordert, weil sie zu einer wesentlichen

Voraussetzung für die Erfüllung der betrieblichen Aufgaben geworden ist. Der gewachsene unternehmerische Subjektivitätsbedarf zeigt sich vor allem in der hoch-technisierten Produktion und im Rahmen neuerer Arbeits- und Organisationskonzepte (vgl. Kleemann et al. 1999).

Subjektivierung durch Technisierung

Die Rationalisierung betrieblicher Produktionsabläufe lässt sich als ein fortschreitender Technisierungsprozess darstellen, der zunächst zu einer ausgeprägten Standardisierung jener verbliebenen menschlichen Tätigkeiten beigetragen hatte, die durch den Einsatz von Maschinen nicht ersetzt werden konnten. Im Produktionsbereich betraf dies zum Beispiel die Maschinenbedienung, Bandarbeit und Anlagenbeschickung (vgl. Kern/Schumann 1977), im Bereich der Verwaltungs- und Büroarbeit galt dies etwa für die Dateneingabe in Computersysteme, die durch standardisierte Eingabeverfahren den Beschäftigten kaum Dispositionsspielräume ließ (vgl. Baethge/Oberbeck 1986). Subjektive Leistungen, wie das Einbringen von persönlichem Erfahrungswissen in den Arbeitsprozess, blieben für die Tätigkeitsausführung nicht nur irrelevant, sondern wurden durch eine zentrale, technologiebasierte Steuerung der Arbeit tendenziell auszuschalten versucht (vgl. Bender/Graßl 2004: 55).

In den letzten Jahrzehnten hat die Rationalisierung von Produktionsabläufen zu einer verstärkten Nutzung von hochtechnisierten Fertigungsverfahren und modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) geführt, die mit neuen Arbeitsanforderungen einhergehen und auf subjektive Leistungen der Beschäftigten angewiesen sind. Mit der fortschreitenden Automatisierung von Produktionsabläufen sind einfache Tätigkeiten weiter verdrängt worden, während gleichzeitig der Bedarf an Mitarbeitern gestiegen ist, die aufgrund ihrer hohen Qualifikationsbasis in der Lage sind, die komplexe Produktionstechnik zu beherrschen und instand zu halten. Damit haben die Veränderungen im Bereich der Prozesstechnik zu einem erhöhten Subjektivitätsbedarf in der ausführenden Arbeit beigetragen.

Ein solcher Bedarf besteht zum einen an der Schnittstelle zwischen produktionstechnischen Systemen und deren Umwelt. Maschinelle Systeme, die nach starren Regeln bestimmte Inputs (Eingabedaten, Ausgangsstoffe) in Outputs (Ausgabedaten, Güter) transformieren, setzen wegen ihrer rigiden Operationsweise relativ konstante und speziell auf sie abgestimmte Umweltbedingungen voraus (vgl. Schimank 1986: 82). Änderungen relevanter Umweltparameter, die in der Systemstruktur nicht berücksichtigt sind, führen zu Irritationen des

Systems und können Fehlfunktionen hervorrufen. Dies ist der Fall, wenn Inputs in das Maschinensystem erfolgen (sollen), die bei der Konzeption und Programmierung der Maschine nicht vorgesehen waren.

„Ein perfekt funktionierendes Maschinensystem setzt also voraus, daß sein Konstrukteur sämtliche potentiellen Umweltirritationen kennt. Das aber wird umso unwahrscheinlicher, je komplexer und damit voraussetzungsvoller in Bezug auf Umweltzustände ein Maschinensystem wird. Mit zunehmender Komplexität wird ein Maschinensystem also keineswegs immer perfekter im Sinne einer Fähigkeit zur autonomen Selbstreproduktion, sondern immer irritierbarer – und das heißt: immer angewiesener auf eine externe Instanz, die die Umwelt gleichsam vorverarbeitet, damit diese der im System fixierten Technik entspricht“ (Schimank 1986: 82).

Den in einem derartigen Produktionsumfeld tätigen Menschen kommt die Aufgabe zu, für die betriebsnotwendige Abstimmung von Maschinensystem und Umwelt zu sorgen. Sie fungieren sozusagen als Filter, indem sie sicherstellen, dass nur solche Inputs in das Maschinensystem gelangen, die zu dessen Operationsweise kompatibel sind. Sie müssen beispielsweise darauf achten, dass die einer Produktionsanlage zugeführten Stoffe eine bestimmte Beschaffenheit aufweisen, dass die Daten, die in ein Computersystem einzugeben sind, eine bestimmte Struktur haben etc. Es handelt sich hierbei um Tätigkeiten, die sich nicht oder nur mit großem technischen Aufwand und zu erheblichen Kosten automatisieren lassen. Sie erfordern nicht selten ein hohes Maß an individuellem Erfahrungswissen und kreativer Problemlösungskompetenz, um den Betrieb des Maschinensystems dauerhaft aufrechterhalten zu können und spiegeln damit den verstärkten Subjektivitätsbedarf innerhalb moderner Produktionsumgebungen wider. Angesichts des spezifischen Subjektivitätsbedarfs, der mit einer komplexer werdenden Produktionstechnologie einhergeht, sprechen Kleemann et al. (1999: 32 f.) auch von „kompensatorischer Subjektivität“, die als Folge komplexerer Produktionsanforderungen von den Beschäftigten in die Arbeit eingebracht werden muss.

Zum anderen ist der gestiegene Bedarf an subjektiven Leistungen im Zusammenhang mit den besonderen Arbeitsanforderungen bei medienvermittelten Tätigkeiten zu sehen. Durch die verstärkte Integration von moderner IuK-Technik in die betrieblichen Arbeitsabläufe bezieht sich das Arbeitshandeln häufig nicht mehr unmittelbar auf das herzustellende Produkt, sondern lediglich auf das informationstechnische System, mit dem der eigentliche Produktionsvorgang gesteuert wird. Zwischen der menschlichen Tätigkeit und dem

Produkt besteht nur noch eine indirekte, medial vermittelte Beziehung, wodurch die Arbeit abstrakter wird und veränderte Qualifikationen voraussetzt (vgl. Schmiede 1996). Für die Beschäftigten bedeutet dies, den Bezug zwischen ihren eigenen fachlichen Qualifikationen und dem Produktionsprozess subjektiv herstellen zu müssen. Vor allem bei höher-qualifizierten Tätigkeiten sind verstärkt überfachliche Qualifikationen gefordert, um den neuen Arbeitserfordernissen gerecht werden zu können. Dazu gehören die Fähigkeit, neuartige Probleme erkennen und lösen zu können, aber auch Kenntnisse über die Gesamtzusammenhänge des betrieblichen Produktionsprozesses sowie die Fähigkeit und Bereitschaft zur Eigenmotivierung und zum selbstständigen Lernen (vgl. Kleemann et al. 1999: 8; Welsch 1997: 57).

5.3.3 Subjektivierung als manageriale Strategie

Aus einer dritten Perspektive wird die Reintegration von Subjektivität in die ausführende Arbeit als ein veränderter Zugriff des Kapitals auf die menschliche Arbeitskraft betrachtet, der für eine neue Form der betrieblichen Kontrolle steht. Demnach geht die Subjektivierung primär vom Management aus und dient der Erschließung bislang ungenutzter Arbeitskraftpotentiale. Anstatt die Subjektivität der Beschäftigten aus dem Arbeitsprozess auszuschließen, wird diese auf Betreiben der Unternehmungen verstärkt in den Arbeitsprozess einbezogen. Subjektivierung lässt sich hierbei als ein Versuch interpretieren, die Trennung von Arbeitskraft und Individuum aufzuheben und das Problem der betrieblichen Sozialintegration (vgl. Minssen 1992: 55) zu lösen.

Die Problematik der Sozialintegration ist eng mit den Merkmalen der Organisationsmitgliedschaft verbunden. Eine Mitgliedschaft in einer Organisation umfasst niemals die Person als Ganzes, sondern bezieht sich lediglich auf Teilaspekte der Persönlichkeit (vgl. Staehle 1989), während andere, für die Mitgliedschaft irrelevante Persönlichkeitsmerkmale ausgeblendet werden. Die Differenz von Person und Arbeitskraft trägt dazu bei, dass die Ziele einer Organisation mit den individuellen Interessen ihrer Mitglieder nicht vollständig kongruent sind bzw. sein müssen. Für Organisationen folgt daraus, die Handlungen der Organisationsmitglieder, die durch unterschiedliche Motive bestimmt werden, an den organisationalen Anforderungen und Zielen ausrichten zu müssen. Die Subjektivierung von Arbeit präsentiert sich in diesem Zusammenhang als eine Strategie des Managements, einen erweiterten Zugriff auf das menschliche Arbeitsvermögen zu erzielen, indem größere Persönlichkeitsteile in den Dienst der Unternehmung gestellt werden. „Damit löst sich die

für die fordistisch-tayloristische Nutzung von Arbeitskraft konstitutive Trennung von Arbeitskraft und Person partiell auf. Die Subjektivität der Beschäftigten, ehemals Störfaktor und oft illegale Kompensationsfunktion, wird jetzt zu einem zentralen produktiven Faktor“ (Bechtle/Sauer 2003: 47).

Im Unterschied zur kontrolltheoretischen Interpretation von Partizipation geht es nicht (nur) darum, den Kontrollmodus dahingehend zu verändern, dass Fremdkontrolle verstärkt durch Selbstkontrolle ersetzt wird. Es geht eher darum, bislang nicht erschlossene Fähigkeiten und Leistungspotentiale der Beschäftigten zu erschließen und für die Organisation nutzbar zu machen. Die managementinitiierte Subjektivierung von Arbeit zielt damit nicht so sehr auf eine quantitative Ausweitung der Arbeitsleistung, sondern auf eine *qualitative Veränderung* der Leistungserbringung. Ansatzpunkt ist eine qualitativ neuartige Nutzung der Arbeitskraft, deren veränderte Bedeutung im Produktionsprozess sich in Begriffen wie „Humankapital“ oder „Humanressourcen“ widerspiegelt – Ausdrücke die mittlerweile zum Standardrepertoire der aktuellen Managementrhetorik gehören.

Eine weitere Interpretation zur Subjektivierung der Arbeit liefert Honneth (2002: 153 f.), der in dieser Entwicklung ebenfalls eine Tendenz angelegt sieht, „die gewachsenen Ansprüche auf Selbstverwirklichung in eine Produktivkraft der kapitalistischen Wirtschaft zu verwandeln.“ Anders als nach dem zuvor dargestellten Standpunkt führt er die Subjektivierung allerdings nicht auf eine strategische Orientierung des Managements zurück, sondern sieht darin ein nicht-geplantes Ergebnis von unterschiedlichen, miteinander verknüpften Prozessen:

„Die Neigung der Subjekte, ihr Leben in zunehmendem Maße als eine experimentelle Erkundung der eigenen Identität zu verstehen, dient nicht nur als Legitimationsgrundlage für eine Reihe von ökonomischen Umstrukturierungsmaßnahmen, die insgesamt auf eine Deregulierung des Produktions- und Dienstleistungssektors zielen ...; vielmehr wird der neue Individualismus heute auch in dem Sinn direkt als ein Produktionsfaktor genutzt, dass von den Arbeitenden unter Berufung auf ihre scheinbar gewandelten Bedürfnisse ein Mehr an Engagement, Flexibilität und Eigeninitiative verlangt wird, als es unter Bedingungen eines sozialstaatlich regulierten Kapitalismus der Fall gewesen ist. Allerdings scheint es mir abwegig, diese Tendenz einer wirtschaftlichen Nutzung von individuellen Antrieben und Neigungen als eine intentionale Strategie zu verstehen, mit der ein klug und sensibel kooperierendes Management auf die ‚hedonistische‘ Kapitalismuskritik der sechziger Jahre reagiert hat, der ‚neue Geist des Kapitalismus‘ ... scheint viel eher das nichtintendierte Resultat einer Verkettung von unterschiedlichen Prozessen zu sein, die jeweils ihre eigene Geschichte und Entwicklungsdynamik besitzen“ (Honneth 2002: 154).

Die Subjektivität der Beschäftigten spielt zwar auch nach dieser Interpretation eine wichtiger werdende Rolle als wirtschaftliche Produktivkraft, die sich das betriebliche Management zu Nutze macht. Die Subjektivierung von Arbeit stellt sich aber nicht als ein geplanter Vorgang dar, sondern als eine Entwicklung, die durch das Zusammenspiel unterschiedlicher sozialer, ökonomischer und technologischer Veränderungen geprägt wird.

5.4 Partizipation – Herrschaftsinstrument oder Weg zur Emanzipation?

Angesichts der dargestellten sozial- und verhaltenswissenschaftlichen Befunde erscheinen die neuen, partizipativen Formen der Arbeitsorganisation höchst ambivalent. Einerseits markieren sie einen Fortschritt gegenüber den rigiden Arbeitsstrukturen tayloristischer Provenienz, indem sie ein auf Misstrauen, direkter Überwachung und Sanktionsandrohungen basierendes Arbeitsgestaltungskonzept überwinden, das kaum Freiheitsgrade bei der Tätigkeitsverrichtung lässt und die Subjekthaftigkeit des Menschen praktisch negiert. Anstatt konkret vorzugeben, wie die Arbeit im Einzelnen ausgeführt werden soll, gestatten die neuen Arbeitskonzepte den Beschäftigten, eigene Wege bei der Aufgabenerfüllung zu beschreiten und ihre subjektiven Vorstellungen in den Arbeitsprozess einzubringen. In dieser Hinsicht tragen partizipative Arbeitskonzepte dazu bei, ehemalige Zwänge abzubauen und den Arbeitsprozess insgesamt menschengerechter zu gestalten.

Andererseits können die gewährten Freiheiten aber auch mit neuen Zwängen und Belastungen verbunden sein. Denn mit der Erweiterung von Handlungsspielräumen geht oft eine Verlagerung von Verantwortung auf die ausführenden Beschäftigten einher – eine Verantwortung, die sich nicht allein auf das Arbeitshandeln, sondern vor allem auf die qualitativen und quantitativen *Arbeitsergebnisse* bezieht (vgl. Balzert et al. 2003: 8). Dies ist ein entscheidender Aspekt der neuen, auf Zielvereinbarungen basierenden Arbeitskonzepte. Je mehr konkrete Verrichtungsanweisungen durch Zielvorgaben abgelöst werden, desto größer wird auch der Druck auf die Beschäftigten, die ihnen übertragenen Aufgaben fristgerecht zu erfüllen – unabhängig davon, ob sich diese mit den vorhandenen Mitteln in der vorgesehenen Zeit realistischerweise erreichen lassen oder nicht. Hierbei spielt es auch keine Rolle, ob die Ziele vom Management vorgegeben werden oder durch gemeinsame Zielvereinbarungen zustande kommen.

Die Verantwortung auf andere Instanzen abzuwälzen, wenn Ziele nicht erreicht werden, ist unter diesen Bedingungen kaum mehr möglich. Insbesondere, wenn die Beschäftigten an der Zielfestlegung beteiligt waren, wird es für sie schwierig, sich der Verantwortung für Misserfolge zu entziehen. Somit obliegt es den Beschäftigten, auftretende Probleme gegebenenfalls selbst zu lösen und ihre Arbeit so zu gestalten, dass die festgelegten Arbeitsziele auch erreicht werden. Ob dies letztlich auf dem Wege der Selbststrationalisierung geschieht, die auf einen effizienteren Umgang mit der Arbeitszeit abstellt, oder durch eine Ausdehnung der Arbeitszeit, ist für die Unternehmungen grundsätzlich unerheblich. Entscheidend ist, dass das Ergebnis stimmt.

Partizipation wird somit zu einem Instrumentarium, um den Zugriff auf das Arbeitsvermögen der Beschäftigten in qualitativer wie quantitativer Hinsicht auszuweiten. Gegenstand der unternehmerischen Verwertungsstrategien ist nicht nur der kleine, mit dem Begriff der formalen Qualifikation umschriebene Ausschnitt an Kenntnissen und Fähigkeiten der Arbeitnehmer. Statt dessen werden große Teile ihrer gesamten Persönlichkeit bzw. Subjektivität erfasst, was in der Industriesoziologie unter dem Aspekt der „Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft“ (vgl. Voß 1998; Pongratz/Voß 2000; Kratzer 2003) diskutiert wird. Vor diesem Hintergrund gestaltet sich die Subjektivierung der Arbeit nicht mehr unbedingt als Chance zur Selbstentfaltung, sondern das Einbringen von Subjektivität als arbeitsorganisatorisches Erfordernis, um die übertragenen Aufgaben im vorgesehenen Zeitrahmen erfüllen zu können.

Daran wird deutlich, dass eine partizipative Arbeitsorganisation nicht unbedingt mit einer Demokratisierung der Betriebe oder gar einer Emanzipation von betrieblichen Autoritäten gleichzusetzen ist. Statt dessen kann die Einführung partizipativer Formen der Arbeitsorganisation mitunter als ein Versuch des Managements verstanden werden, die Ausübung von betrieblicher Autorität zu verschleiern (vgl. Sennett 1998: 152 f.) und anfallende Kontrollkosten zu senken.

Obwohl mit der Dezentralisation von Entscheidungen betriebliche Hierarchiestufen abgebaut werden, ist kaum von einer generellen Verschiebung der Machtrelationen in den Unternehmungen auszugehen. Eher noch „kann eine mit Hilfe von Partizipationsangeboten realisierte Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen zu einer Stabilisierung betrieblicher Sozialbeziehungen führen und zur Bewältigung von Kontrolldefiziten. In diesem Sinne wäre Partizipation nicht gleichzusetzen mit einem Machtverlust des Managements; vielmehr deutet vieles auf einen Formwandel von Machtausübung hin, wie er der gegenwärtigen Phase des industriellen Umbruchs eher entspricht, als zen-

tralisierte, direkte und hierarchisch strukturierte Formen der Machtausübung“ (Frerichs 1992: 271).

In Abgrenzung zu den Sichtweisen, die vor allem die negativen Folgen der neuen Arbeitskonzepte herausstellen, werden in der sozialwissenschaftlichen Diskussion auch Positionen vertreten, nach denen die modernen, auf Subjektivität, Eigenverantwortung und Selbststeuerung aufbauenden Formen der Arbeitsorganisation durchaus Vorteile und Chancen für die Beschäftigten bieten. So weist Schumann (2002) auf die Ambivalenz der neuen Arbeitspolitik hin, die einerseits auf einen umfassenden Zugriff auf die gesamte Persönlichkeit der Arbeitnehmer abstellt, andererseits aber auch Verbesserungen für die Beschäftigten mit sich bringen kann. Nach seiner Einschätzung würde eine durch innovative Arbeitskonzepte forcierte Selbstorganisation der Beschäftigten spezifische Formen der Solidarität befördern und den Arbeitnehmern größere Chancen eröffnen, eigene Emanzipationsansprüche zu verwirklichen. Dies gelte insbesondere für innovative Gruppenarbeitskonzepte, die sich nicht nur formell, sondern auch faktisch von traditionellen, tayloristischen Arbeitsorganisationsprinzipien unterscheiden.⁶ Dazu gehört, dass die Beschäftigten an der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitssituation aktiv mitwirken dürfen, über erweiterte Handlungsspielräume verfügen sowie eigene berufsbezogene Ansprüche verwirklichen und den betrieblichen Leistungszumutungen erfolgreich begegnen können.

Neue Solidaritätsformen Indem Arbeitsgruppen selbstständig Steuerungsaufgaben erfüllen und Entscheidungen treffen, die zuvor von der Betriebsleitung getroffen wurden, sind sie darauf angewiesen, gegensätzliche Interessen innerhalb der Gruppe bzw. zwischen Gruppe und Betrieb zu berücksichtigen und zu vermitteln. Vor diesem Hintergrund ist es in Arbeitsgruppen erforderlich, rationale, konsensuale und Ungerechtigkeit vermeidende Entscheidungen herbeizuführen (vgl. Schumann 2002). Dadurch, dass die Gruppenmitglieder einen Einblick in andere, zum Teil divergente Interessenlagen bekommen, könne sich in selbstgesteuerten Arbeitsgruppen ein Gerechtigkeitsverständnis herausbilden, das den unterschiedlichen Interessen Rechnung trägt und die Grundlage für „aktiv ausgehandelte, an sozialer Vernunft orientierte Solidaritäten im Gruppen- bzw. im Betriebszusammenhang“ (Schumann 2002: 160) bildet. Gegenseitige Unterstützung und ein kooperativ solidarischer Umgang

⁶Zu den unterschiedlichen Umsetzungsformen von Gruppenarbeit in der Automobilproduktion vgl. die Beiträge von Lacher (2000) und Springer (1999).

sind für Schumann wesentliche Prinzipien der neuen Arbeitsformen, die von den Beschäftigten auch genutzt werden können, um für sie vorteilhafte betriebliche Rahmenbedingungen durchzusetzen. Schumann zufolge haben die neuen Solidarhaltungen keinen unmittelbaren Bezug zu den klassischen Solidaritäten der Arbeiterschaft und seien um so stärker ausgeprägt, je größer die Autonomiespielräume und Selbststeuerungsmöglichkeiten der Arbeitsgruppe sind. Die häufig geäußerte Befürchtung, wonach die neue Arbeitspolitik Egoismus und Konkurrenz unter den Arbeitnehmern schürt, einer verstärkten Individualisierung Vorschub leistet und letztlich die Solidarität der Arbeitnehmer untergräbt, hält Schumann daher für unbegründet. Vielmehr geht er davon aus, dass die klassische, Gleichheit betonende Arbeitersolidarität durch eine andere, anspruchsvollere Form der Solidarität abgelöst werde. Eine Solidarität, die in stärkerem Maße Differenzen zulässt und unterschiedliche Interessen und Ansprüche integrieren kann.

Emanzipationschancen Die neue Arbeitspolitik würde allerdings nicht nur eine anspruchsvollere Form der Solidarität begünstigen, sondern den Beschäftigten auch verbesserte Chancen zur Emanzipation bieten. „Partizipation ist ... eben nicht nur eine potentielle Produktivkraft und ein Integrationsfaktor, sondern auch ein emanzipatorisches Handlungspotential und eine Selbstverwirklichungschance“ (Kißler 1984: 220). Dadurch, dass die Beschäftigten unter den neuen Arbeitsstrukturen intellektuell stärker gefordert und gefördert werden, würden sie befähigt, Interessenwidersprüche und eigene Bedürfnisse besser zu erkennen und sich gegen eine unzulässige Vereinnahmung durch die Betriebe zur Wehr zu setzen (vgl. Schumann 2002: 162 f.). Ähnlich argumentiert auch Müller (2006), die infolge der betrieblichen Subjektivierung ein neues, durch Eigensinn geprägtes Arbeitsbewusstsein entstehen sieht, auf dessen Grundlage „Alternativen zur herrschenden Produktions- und Verwertungslogik im Unternehmen“ formuliert werden können (Müller 2006: 110). Die mit der Erweiterung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen einhergehende Subjektivierung der Arbeit verschafft den Beschäftigten die Gelegenheit, neue arbeitsbezogene Kompetenzen zu entwickeln⁷ und bildet eine wesentli-

⁷Innovative Arbeitskonzepte fördern den Ausbau arbeitsbezogener Kompetenzen, indem sie den Beschäftigten ermöglichen, Erfahrungen in anderen Arbeitsbereichen zu sammeln und Einblicke in größere betriebliche Zusammenhänge zu erlangen, die ihnen unter tayloristischen Strukturen verschlossen blieben. Daher zählt auch die Arbeitsstrukturierung – neben der Aus- und Weiterbildung sowie der Karriereplanung – zu den drei Teilsystemen eines erweiterten Konzeptes der Personalentwicklung (vgl. Conrad/Hucker 2003).

che Voraussetzung für die Steigerung der betrieblichen Produktivität. Wenn die betriebliche Produktion in verstärktem Maße auf subjektive Leistungen des Personals angewiesen ist, steigt auch die Abhängigkeit der Betriebe von ihren Beschäftigten, die aufgrund ihrer spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr ohne weiteres austauschbar sind. Auch wenn die betrieblichen Herrschaftsverhältnisse durch die neuen Arbeitsstrukturen nicht grundlegend in Frage gestellt werden (vgl. Kap. 5.2.3), ändert sich unter den neuen Arbeitsstrukturen die Position der Beschäftigten gegenüber den Unternehmungen. Letztere müssen folglich Bedingungen schaffen, die es den Beschäftigten erlauben, die betriebliche und außerbetriebliche Anforderungen miteinander zu vereinbaren:

„Als ‚integrale‘ Subjekte, in deren Person die Anforderungen unterschiedlicher Lebensbereiche zusammentreffen und vereinbar gemacht werden, bringen Beschäftigte selbst einen hohen Sachverstand mit, wenn es um gesellschaftlich notwendige Arbeit geht. Ihre Erbringung muss betrieblich so organisiert werden, dass nicht individuelle Problemlagen durch die Beschäftigten selbst oder ihre KollegInnen in der Gruppe kompensiert werden müssen, sondern die Organisation kollektiver Arbeitsstrukturen von vornherein auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten der Subjekte abgestimmt sind. Familienzeiten, Qualifikationsphasen, ehrenamtliches Engagement etc. sind damit in ihrer Realisierbarkeit nicht abhängig vom individuellen Verhandlungsgeschick der Beschäftigten, sondern betrieblich unterstützter Teil der ganzen Person“ (Müller 2006: 112).

Die erweiterten Entscheidungs- und Tätigkeitsspielräume, die mit den neuen Arbeitskonzepten verbunden sind, tragen nicht nur zur Erweiterung von unmittelbar arbeitsbezogenen Kenntnissen und Fähigkeiten bei, sondern können zudem die Entwicklung eines „Partizipationswissens“ (Kißler 1980) befördern, das auch in anderen Gesellschaftsbereichen von Bedeutung ist.

III

Betriebliche Partizipation und gesellschaftlicher Wandel

6 Transformation betrieblicher Partizipationsstrukturen

Wie eingangs dargestellt, haben neue Strategien des Managements im Umgang mit dem Produktionsfaktor Arbeit, ein veränderter Stellenwert der Beschäftigten innerhalb des betrieblichen Produktionsprozesses und sich wandelnde Ansprüche an die Erwerbsarbeit zu einem gestiegenen Partizipationsbedarf in den Unternehmungen geführt. Diesem Bedarf wird in unterschiedlicher Weise Rechnung getragen. Zum einen hat ab den 1970er Jahren eine Ausweitung neuer, partizipativ angelegter Produktionskonzepte stattgefunden, die den Beschäftigten erweiterte Autonomie- und Handlungsspielräume in der Arbeit sowie direkte Beteiligungsmöglichkeiten bei arbeitsplatznahen Entscheidungen eröffnen. Zum anderen setzen Betriebe vermehrt auf alternative Modelle der betrieblichen Interessenregulation, mit denen sie die Arbeitnehmerinteressen über Konzepte der Selbstvertretung oder durch die Bildung betriebsratsähnlicher Repräsentationsorgane wahren wollen, ohne sich an die zwingenden Mitbestimmungsregelungen des Betriebsverfassungsgesetzes zu binden.

Der Ausweitung rechtlich nicht reglementierter Partizipationsformen steht ein abnehmender Deckungsgrad der verfassten Mitbestimmung gegenüber, der durch einen gestiegenen Anteil an Betrieben ohne Betriebsrat und eine wachsende Anzahl Erwerbstätiger ohne eine formalisierte betriebliche Interessenvertretung zum Ausdruck kommt. Laut IAB-Betriebspanel hatten im Jahr 2003 rund 89 % aller mitbestimmungsfähigen Betriebe der Privatwirtschaft in West- und Ostdeutschland keinen Betriebsrat. Rechnet man jene Betriebe hinzu, die aufgrund ihrer Größe nicht unter die Mitbestimmungspflicht fallen, dann erhöht sich der Anteil der betriebsratslosen Betriebe auf 94 % (West) bzw. 95 % (Ost). Diese Daten relativieren sich zwar, wenn die quantitative Reichweite der Betriebsverfassung nicht am Verbreitungsgrad mitbestimmter Betriebe, sondern am Anteil der durch einen Betriebsrat vertretenen Arbeitnehmer festgemacht wird. Aber auch dann zeigt sich, dass die betriebliche Mitbestimmung nur eine Minderheit der Arbeitnehmerschaft erreicht. Bezogen auf die Gesamtheit der Arbeitnehmer bilden die Beschäftigten *ohne* institutionalisierte Interessenvertretung mit einem Anteil von 52 % in Westdeutschland und 61 % in Ostdeutschland insgesamt eine deutliche Mehrheit (vgl. Ellguth 2006: 46 f.).

Wenngleich diese Prozesse in keinem direkten Abhängigkeitsverhältnis zueinander stehen, indem etwa die Ausweitung freiwilliger Partizipationsangebote unmittelbar und notwendigerweise zu Lasten der gesetzlichen Mitbestimmung geht, sind beide zumindest Ausdruck eines tiefgreifenden Wandels der betrieblichen „Partizipationsbeziehungen“ (Abel et al. 2005), mit dem sich sowohl die institutionellen Voraussetzungen als auch der Gegenstandsbereich der Arbeitnehmerbeteiligung grundlegend verändert haben. Der Betriebsrat als „die zentrale Institution im dualen System der Interessenvertretung“ (Trinczek 2006: 12) spielt zwar nach wie vor eine wichtige Rolle, sieht sich gegenwärtig aber einer wachsenden Konkurrenz durch alternative Formen der betrieblichen Interessenregulation ausgesetzt (vgl. Pries 2006), die seinen einstigen Stellenwert als arbeitspolitisches Regulativ deutlich mindern. Dies trifft insbesondere auf Betriebe der so genannten Wachstumsbranchen und wissensintensiven Dienstleistungen zu, wo Betriebsräte bei Unternehmensleitungen wie Beschäftigten lange Zeit als „überkommene Relikte der Industrialisierungsphase“ verpönt waren und statt dessen auf betriebsspezifische Formen der betrieblichen Interessenregulation gesetzt wurde. Auch wenn die mit dem Ende des Dot-Com-Booms eingeläutete Krise eine Welle an Betriebsratsgründungen ausgelöst hat – Boes (2006: 223) konstatiert gar eine „wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells“ –, größere Bedeutung hat die betriebliche Mitbestimmung in diesem Wirtschaftssegment nicht erlangen können. So schätzen andere Autoren die Zukunftsaussichten der verfassten Mitbestimmung hier auch eher pessimistisch ein. Abel/Ittermann (2006) zeigen mit ihrer jüngsten Untersuchung zur Beschäftigtenpartizipation in Unternehmen der Neuen Medien, dass sich vor allem in kleineren und mittleren Betrieben bisher kaum institutionalisierte Interessenvertretungsformen herausgebildet haben.

Es stellt sich daher die Frage, welche Konsequenzen die veränderten Partizipationsstrukturen für die Arbeitsbeziehungen in den Betrieben haben und inwiefern die alternativ eingeführten Beteiligungskonzepte geeignet sind, die verfasste Mitbestimmung funktional zu ersetzen. Auf den ersten Blick sprechen die veränderten Partizipationsstrukturen für die Annahme, dass die Abwesenheit eines Betriebsrates für die Beschäftigten nicht zwangsläufig ein Nachteil sein muss und durch die Existenz alternativer Vertretungsformen hinreichend kompensiert wird. Da die Bildung eines Betriebsrates – anders als bei den betrieblichen Repräsentationsinstitutionen in Frankreich (vgl. Artus 2007) – keiner zwingenden Rechtsnorm unterliegt, sondern eine entsprechende Gründungsinitiative der Beschäftigten voraussetzt, ließe sich aus dem gesunkenen Verbreitungsgrad der betrieblichen Mitbestimmung zunächst schlussfol-

gern, dass die alternativen Partizipationsofferten den Ansprüchen der Arbeitnehmer augenscheinlich gerecht werden. Immerhin könnten die Arbeitnehmer die Initiative ergreifen und die Wahl einer gesetzlichen Interessenvertretung einleiten, wenn ihnen die vorhandenen Beteiligungsstrukturen keine ausreichenden Einflusschancen bieten. Unter dieser Annahme wären die Veränderungen der betrieblichen Partizipationsstrukturen zwar keineswegs zwingend, im Ergebnis aber auch nicht überraschend.

Bei näherer Betrachtung zeigen sich zwischen der betrieblichen Mitbestimmung und den freiwillig gewährten Partizipationsformen allerdings gravierende strukturelle Unterschiede, die ihre funktionale Äquivalenz fraglich erscheinen lassen. Im Folgenden werden diese Unterschiede herausgearbeitet und in ihren Konsequenzen für die betrieblichen Arbeitsbeziehungen genauer analysiert. Dabei steht vor allem die Frage im Vordergrund, ob und inwiefern die neuen Partizipationsangebote die betriebliche Mitbestimmung vollständig substituieren können oder ob sie nicht eher als eine mögliche Ergänzung zur gesetzlichen Institution des Betriebsrates betrachtet werden müssen.

Den zentralen Bezugspunkt der Analyse bildet die *soziale Effizienz* beider Partizipationsarten in ihrer Funktion als Modus der betrieblichen Interessenregulation. Konkret wird nach den Möglichkeiten und Chancen der Beschäftigten gefragt, ihre eigenen Interessen und Ansprüche vorzubringen und gegebenenfalls auch gegen den Willen der Geschäftsführung durchzusetzen. Im Anschluss an den Effizienzvergleich von gesetzlich gewährten und freiwillig eingeführten Partizipationsformen geht es darum, unterschiedliche Erklärungsfaktoren für die gewandelten Partizipationsstrukturen herauszuarbeiten und auf ihre theoretische Erklärungsleistung hin zu untersuchen.

6.1 Konsequenzen für die betriebliche Interessenregulation

Jüngere sozialwissenschaftliche Forschungsarbeiten, in denen die neuen Arbeits- und Organisationskonzepte nicht bloß affirmativ als eine Befreiung der Arbeitnehmer aus tayloristischen und bürokratischen Kontrollstrukturen betrachtet werden, lassen begründete Zweifel an der Behauptung aufkommen, die neuen Partizipationsangebote würden einen angemessenen Interessenausgleich zwischen Unternehmungen und Beschäftigten ermöglichen und die verfasste Mitbestimmung letztlich ersetzen können. Diese Skepsis richtet sich nicht nur auf die facettenreichen Ausprägungen der partizipativen Arbeitsorganisation, sondern gilt vor allem auch den alternativen Ansätzen der betrieb-

lichen Interessenregulation, die von ihren Verfechtern gern als unbürokratische, flexibel handhabbare Gegenentwürfe zur betrieblichen Mitbestimmung präsentiert werden.

6.1.1 Partizipative Produktionskonzepte

Gegenüber den tayloristischen Gestaltungsprinzipien, die den Arbeitsprozess im 20. Jahrhundert maßgebend geprägt haben, stellen die partizipativen Produktionskonzepte sicherlich einen begrüßenswerten Fortschritt dar und können für die Beschäftigten durchaus positive Veränderungen im Sinne einer Humanisierung der Arbeit mit sich bringen (vgl. Hoyos/Frey 1999: 14; Koopman/Wierdsma 1998: 298 f.). Daraus abzuleiten, die Einführung einer partizipativen Arbeitsorganisation würde die Arbeitssituation in den Betrieben automatisch verbessern und den Beschäftigten ermöglichen, sich von organisationalen Abhängigkeiten und Zwängen in stärkerem Maße zu emanzipieren, wäre angesichts der vorliegenden Forschungsergebnisse jedoch irreführend. Abnehmende Arbeitsteilung und eine größere Autonomie bei der Arbeitsdurchführung lassen sich nicht per se als Humanisierung der Arbeit bewerten (vgl. Krenn et al. 2005: 13). In diesem Zusammenhang sind zwei Aspekte hervorzuheben:

Erstens sollten die partizipativen Produktionskonzepte trotz möglicher positiver Auswirkungen auf die Arbeitssituation nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie oftmals weniger aus ethischen als vielmehr ökonomischen Motiven eingeführt werden. Ihr primärer Zweck scheint nicht in der Verbesserung der Arbeitssituation zu liegen, sondern betriebliche Kontrollprobleme effizient und kostengünstig zu lösen, indem personale Führung durch Selbstführung substituiert wird und indirekte Kontrollformen an die Stelle einer direkten Überwachung treten. Wie bereits dargestellt, sind beteiligungsorientierte Arbeitskonzepte bei entsprechender Ausgestaltung durchaus geeignet, den Zugriff auf die menschliche Arbeitskraft zu erweitern, Koordinations- und Führungsprobleme auf die Beschäftigten abzuwälzen und eine Selbststrationalisierung der Arbeitnehmer zu forcieren. Für die Beschäftigten können daraus neue Belastungen, Zwänge und widersprüchliche Arbeitsanforderungen resultieren (vgl. Kap. 5), die die zugestandenen Handlungsfreiheiten wieder relativieren und durch eine Erhöhung des Leistungsdrucks den Humanisierungsgedanken ad absurdum führen. Die Partizipationsangebote des Managements suggerieren, erweiterte Freiräume in der Arbeit zu schaffen und das innerbetriebliche Machtgefälle zu verringern, münden aber oft in neue Abhängigkeiten und Zwangslagen,

die vermeintlich von äußeren, objektiven Faktoren, wie Kundenanforderungen und Marktentwicklungen, ausgehen (vgl. Boes/Trinks 2006: 9). Unter diesen Bedingungen führen Partizipation und Autonomie in der Arbeit weniger zu einem Abbau restringierender und entfremdender Arbeitsverhältnisse, sondern tragen durch eine Entpersönlichung und Anonymisierung der betrieblichen Kontrollstrukturen zu deren Verschleierung bei und erfüllen damit eine herrschaftssichernde Funktion (vgl. hierzu Staehle 1992).

Zweitens beschränken sich die Beteiligungsmöglichkeiten bei den partizipativen Produktionskonzepten nicht selten auf unmittelbar tätigkeitsbezogene Aspekte, wohingegen personelle und soziale Angelegenheiten nicht zwingend zu ihrem Gegenstandsbereich gehören. Als Beispiele lassen sich das Total Quality Management (vgl. Oakland 2003) oder das partizipative Produktivitätsmanagement (vgl. Holling et al. 1999) anführen, bei denen die Funktion der Beteiligung hauptsächlich darin besteht, produktionsbezogene Kenntnisse und Erfahrungen der Beschäftigten zu erschließen und für Produkt- und Prozessoptimierungen nutzbar zu machen. Angesichts solcher Beschränkungen ihres Gegenstandsbereiches kann Partizipation weder verhindern, dass Beschäftigte vor unzulässigen Eingriffen in ihre Arbeitnehmerrechte geschützt werden, noch muss sie automatisch einen Interessenausgleich zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern begünstigen. Am Beispiel des partizipativen Produktivitätsmanagements lässt sich verdeutlichen, wie Partizipation unter bestimmten Bedingungen den Arbeitnehmerinteressen sogar zuwiderlaufen kann: Sofern das partizipativ erschlossene Wissen der Beschäftigten genutzt wird, um die Effizienz betrieblicher Verfahren und individueller Arbeitsabläufe zu erhöhen, schaffen partizipativ herbeigeführte Prozessoptimierungen die Voraussetzung für Arbeitskrafteinsparungen und können zumindest indirekt einem Stellenabbau Vorschub leisten (vgl. Gorz 2000: 66 ff.). Selbst wenn die partizipativ erzielten Produktivitätsfortschritte nicht unmittelbar in Arbeitskraftfreisetzungen münden – bereits ihre prinzipielle Möglichkeit birgt ein nicht unerhebliches Kontrollpotential und erhöht den Druck auf die Beschäftigten, die Verausgabung ihrer Arbeitskraft zu steigern.

In diesen Punkten offenbart sich die Brisanz des partizipativen Managements, das nicht unbedingt – und schon gar nicht primär – zu Gunsten der Beschäftigten eingesetzt werden muss, sondern aufgrund seiner unternehmensstrategischen Bedeutung oft eher den Kapitalverwertungsinteressen der Gesellschafter geschuldet ist. Wenn es jedoch bei der Beteiligung nicht nur um ökonomische Zielsetzungen gehen soll, sondern (auch) um einen ernst gemeinten Interessenausgleich zwischen Unternehmung und abhängig Beschäftigten,

dann bedarf es weiter gehender Formen der Partizipation, die nicht nur Mitsprachemöglichkeiten bei arbeitsplatz- und tätigkeitsbezogenen Fragen, sondern auch in personellen und sozialen Angelegenheiten eröffnen. Eine solche Art der Beteiligung, wie sie die Betriebsverfassung vorschreibt, wird immer mehr durch alternative, unternehmensspezifische Beteiligungsformen praktiziert, die sich in Form und Zielsetzung von der gesetzlichen Mitbestimmung vordergründig kaum unterscheiden.

6.1.2 Alternative Formen betrieblicher Interessenregulation

Betriebliche Partizipation jenseits der verfassten Mitbestimmung ist nicht auf den Aspekt der Arbeitsstrukturierung und auf beteiligungsorientierte Verfahren zur Optimierung organisationaler Abläufe beschränkt. Sie umfasst zudem eine Vielzahl an alternativen Konzepten zur betrieblichen Interessenregulierung, die teilweise der gesetzlichen Mitbestimmung entgegengehalten werden und über die Arbeitnehmerpartizipation an unmittelbar arbeitsplatz- oder produktionsbezogenen Fragen deutlich hinausgehen können. Vor allem Vertreter kleinerer und mittlerer Unternehmungen sehen in solchen informellen Beteiligungsangeboten oftmals eine bessere Alternative zur Institution des Betriebsrats, der nach häufiger Ansicht die betrieblichen Entscheidungen verkomplizieren und eine Polarisierung zwischen Arbeitgeber und Belegschaft forcieren würde (vgl. Rudolph/Wassermann 2006: 83).

Viele dieser nicht-kodifizierten Partizipationsangebote sind strukturell so angelegt, dass sie den Beschäftigten eine Beteiligung auch bei personellen oder sozialen Angelegenheiten ermöglichen und damit über den Gegenstandsbereich der Arbeitsstrukturierung weit hinausweisen. Als Beispiele lassen sich Mitarbeiterbefragungen, betriebliches Vorschlagswesen, partizipative Unternehmenskulturen oder betriebsratsähnliche Gremien zur Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen anführen. Vergleicht man diese Beteiligungsinstrumente mit den betriebsverfassungsrechtlichen Institutionen zur betrieblichen Interessenregulierung, dann offenbaren sich in funktionaler Hinsicht einige Schwachpunkte, die einer wirksamen Vertretung der Arbeitnehmerinteressen entgegenstehen können.

Ein grundsätzliches Defizit nicht-kodifizierter Partizipationsformen besteht in dem fehlenden Rechtsanspruch auf Beteiligung, der eine effektive Interessenvertretung erschwert und unter Umständen unmöglich macht. Als freiwillige Angebote der Unternehmungen haben sie in der Regel keinen rechtsverbindlichen Charakter und lassen sich vom Management prinzipiell jederzeit

revidieren. Die Chancen der Beschäftigten, eigene Ansprüche geltend zu machen und auch durchzusetzen, sind daher prinzipiell begrenzt. Mangels verbriefter Rechte sind die Beschäftigten auf die Kooperationsbereitschaft der Unternehmensleitung angewiesen und können im Konfliktfall nicht davon ausgehen, dass ihre Anliegen bei unternehmerischen Entscheidungen angemessen berücksichtigt werden (vgl. Conrad et al. 2003: 120).

Darüber hinaus ist es der Unternehmensleitung durch die Definition des Beteiligungsgegenstandes und die Festlegung des Beteiligungsverfahrens prinzipiell möglich, die Teilhabechancen der Beschäftigten quasi beliebig zu begrenzen. Indem das Management über die Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer selbst entscheidet, kann es die Partizipation auf wenig konfliktrträgliche Fragen beschränken und dem Zwang zur Kompromissbildung bei grundlegenden Interessendivergenzen von vornherein aus dem Weg gehen. Exemplarisch lässt sich die Mitarbeiterbefragung anführen, die den Beschäftigten eine aktive Einflussnahme auf betriebliche Entscheidungsprozesse insofern verwehren kann, als dass ihnen über die Konzeption des Erhebungsinstrumentes bereits konkret vorgegeben wird, zu welchen Aspekten sie sich überhaupt äußern können bzw. sollen. Weitere Beschränkungen ergeben sich daraus, dass der Adressatenkreis, der Zeitpunkt und die Häufigkeit der Befragung von der Unternehmensleitung bestimmt und somit die Beteiligung in sozialer wie temporaler Hinsicht limitiert wird.

Unter diesen Gesichtspunkten weniger restriktiv verhält sich das betriebliche Vorschlagswesen, das durch seine prinzipielle Offenheit zumindest eine breitere Spanne an Artikulationsmöglichkeiten bietet und den Beschäftigten eine aktive Rolle bei der Entscheidungsvorbereitung zuweist. Inwieweit eingereichte Vorschläge tatsächlich berücksichtigt und realisiert werden, kann von den Beschäftigten aber auch hier kaum beeinflusst werden und liegt allein im Entscheidungsbereich der Unternehmensleitung. Somit besteht bei beiden Instrumenten letztlich die Gefahr, dass die Beteiligung zur „Pseudopartizipation“ (Brose/Corsten 1983: 213) degradiert wird und Wünsche bzw. Anregungen der Beschäftigten nur dann aufgegriffen werden, wenn sie nicht mit den unternehmerischen Interessen kollidieren.

Die inhaltliche Beschränkung des Beteiligungsgegenstandes ist allerdings kein konstitutives Merkmal nicht-kodifizierter Formen der betrieblichen Interessenregulation. Vornehmlich in Unternehmungen der Wachstumsbranchen – anzuführen sind hier insbesondere der Bereich der neuen Medien und der IT-Dienstleistungen – finden sich oftmals breit angelegte Partizipationsmöglichkeiten, die eine Beteiligung an unterschiedlichsten Fragen, wie arbeits-

beschäftigungs- und betriebsbezogenen Angelegenheiten, erlauben sollen. Partizipation wird hier gern als Kernbestandteil der betrieblichen Kommunikationskultur dargestellt, die eine offene Interessenartikulation ermögliche und zur Vermittlung unterschiedlicher Interessen beitrage (vgl. Böhm/Lücking 2006: 114 ff.; Voß et al. 2003). Die Interessenseinmündung erfolgt vielfach auf dem Weg der Selbstvertretung, die bei den hoch qualifizierten Beschäftigten der wissensintensiven Dienstleistungsbranchen das dominierende Muster der betrieblichen Interessenvertretung zu sein scheint (vgl. Abel/Ittermann 2006: 201 ff.; Städler et al. 2004).

Teilweise werden der Institution des Betriebsrates auch alternative Organe zur kollektiven Interessenvertretung entgegeng gehalten, die sich um die Belange der Belegschaft kümmern und diese gegenüber der Unternehmensleitung vertreten sollen (vgl. Voß et al. 2003; Ittermann/Niewerth 2004: 57 f.). Während alternative Interessenvertretungen in der New Economy relativ häufig anzutreffen sind, ist ihr Verbreitungsgrad über die Gesamtheit deutscher Betriebe eher gering. Den Erhebungen des IAB-Betriebspanels zufolge hatten im Jahr 2003 fünf Prozent der westdeutschen und vier Prozent der ostdeutschen Betriebe ein solches Gremium eingerichtet (vgl. Ellguth 2006: 52).

Alternative Interessenvertretungen

Aus Arbeitnehmersicht ist vor allem die Frage bedeutsam, inwieweit die alternativen Interessenvertretungen in der Lage sind, sich für die Belange der Beschäftigten effektiv einzusetzen und deren Ansprüche auch bei größeren Interessendivergenzen zum Management durchzusetzen. Denn anders als ein Betriebsrat verfügen sie als Institutionen, die von den Unternehmungen freiwillig etabliert worden sind, über keine verbrieften Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte und hängen in ihrer Funktionsfähigkeit maßgeblich von der Akzeptanz seitens der Geschäftsleitungen ab. Daraus abzuleiten, die alternativen Interessenvertretungen seien generell weniger durchsetzungsstark als Betriebsräte, würde der Realität allerdings kaum gerecht werden. Wie empirische Untersuchungen zeigen, können sich alternative Interessenvertretungen auch ohne verbrieft e Mitbestimmungsrechte als sehr durchsetzungsfähige und hochwirksame Institutionen zur betrieblichen Interessenregulation erweisen. Abel/Pries (2005: 141 f.) führen hierfür drei Faktoren an: Erstens kann das Management nicht gegen den Willen der Beschäftigten agieren, ohne deren Motivation und Einsatzbereitschaft zu gefährden. Insbesondere wissensintensive Unternehmungen, die in hohem Maße auf das Wissen und eine ausge-

prägte Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen sind, können eine konstruktive Auseinandersetzung mit den Interessenvertretungen kaum wehren. Zweitens genießen die freiwilligen Vertretungsorgane in den wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen oft eine hohe Akzeptanz bei Geschäftsleitung und Beschäftigten, was deren Arbeit als vermittelnde Instanz insgesamt erleichtert und die Chance auf Kompromissbildungen erhöht. Und drittens haben viele Unternehmen in der Zwischenzeit erkannt, dass sich konfliktträchtige Entscheidungen unter Einbeziehung einer kollektiven Interessenvertretung leichter umsetzen lassen, weil ihnen dadurch eine höhere Legitimität verschafft werden kann. Letzteres Argument gilt allerdings nicht nur für die alternativen Repräsentationsinstanzen, sondern prinzipiell auch für Betriebsräte, deren Einbindung in problematische Unternehmensentscheidungen ebenfalls eine wichtige Legitimationsfunktion erfüllen kann.

Diese positiven Effekte alternativer Vertretungsgremien sollten allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass letztere wegen der eingangs beschriebenen Einschränkungen kein vollwertiger Ersatz für gesetzliche Formen der Mitbestimmung sind. Auch wenn ihre institutionell bedingten Restriktionen im Regelfall unerheblich sein mögen, kann sich das Fehlen verbriefter Mitbestimmungsrechte insbesondere in Krisensituationen und bei grundsätzlichen Interessenkonflikten zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite als ein entscheidender Nachteil für die Beschäftigten erweisen, die in ihrer Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit dadurch maßgeblich beeinträchtigt werden (vgl. auch Rudolph/Wassermann 2006: 85).

Unter demokratietheoretischen Gesichtspunkten nicht unproblematisch ist die Art und Weise, wie die alternativen Interessenvertretungen teilweise konstituiert werden. Nicht immer werden sie nach demokratischen Prinzipien gewählt, sondern mitunter von den Unternehmensleitungen ernannt, oder es handelt sich bei ihnen um keine reinen Beschäftigtenorgane, sondern um Gremien, die sich aus Vertretern der Beschäftigten und der Betriebsleitung zusammensetzen (vgl. Pries et al. 2006: 24; Abel/Ittermann 2006: 205). So ist es der Unternehmensleitung über eine gezielte Einflussnahme auf die Zusammensetzung und Struktur der Interessenvertretungen grundsätzlich möglich, Diskurse dahingehend zu steuern, dass bestimmte, konfliktbehaftete Themen gar nicht erst auf die Agenda kommen und die Beteiligung der Beschäftigten auf unkritische Aspekte beschränkt bleibt. Die Konstituierung der alternativen Interessenvertretungen hat somit unmittelbare Auswirkungen auf deren Vertrauenswürdigkeit und kann unter Umständen dazu beitragen, dass die Vertretungsorgane von den Beschäftigten als arbeitgebernah eingestuft und bei auftretenden

Problemen kaum kontaktiert werden (vgl. Abel/Pries 2005: 141). Auch lässt sich zeigen, dass es sich bei vielen rechtlich nicht abgesicherten Beteiligungsgremien lediglich um Informationsorgane handelt oder das Beteiligungsniveau bei verteilungspolitischen Fragen deutlich hinter den Rechten eines Betriebsrates zurückbleibt (vgl. Pries et al. 2006: 24). Ob in diesen Fällen überhaupt eine effektive und ausgewogene Vertretung der Arbeitnehmerinteressen stattfinden kann, ist fraglich.

Selbstvertretung der Beschäftigten

Die Problematik, dass bestimmte Interessenlagen durch eine nicht-repräsentative Zusammensetzung kollektiver Vertretungsgremien diskriminiert werden können, lässt sich auch durch eine Selbstvertretung der Beschäftigten nicht unbedingt lösen. Wo keine offizielle Vertretungsinstanz der Arbeitnehmerseite existiert und statt dessen auf das Modell der Selbstvertretung gesetzt wird, werden die Möglichkeiten der Interessendurchsetzung in hohem Maße von den individuellen und sozialen Eigenschaften der einzelnen Beschäftigten bestimmt. Auf diese Weise „erzeugt das individualisierte Verhandlungssystem dieser Betriebe systematisch Gerechtigkeitslücken“ (Dörre 2001b: 394). Die Chance, eigene Interessen in die betrieblichen Diskurse einzubringen und unternehmerische Entscheidungen aktiv zu beeinflussen, hängt bei der Selbstvertretung hauptsächlich von der individuellen Artikulations- und Konfliktfähigkeit ab, die wiederum von sozialen und situativen Faktoren geprägt wird. Folglich können sich soziale Ungleichheiten innerhalb der Belegschaft in unterschiedlichen Partizipationschancen widerspiegeln und bestehende Machtungleichgewichte letztlich verstärken. Die Selbstvertretung mag bei hoch qualifizierten Beschäftigten, die wegen ihrer besonderen Stellung und ihrer unternehmensstrategischen Relevanz über eine hohe Durchsetzungsfähigkeit verfügen, eine geeignete Alternative zur gesetzlichen Mitbestimmung sein. Ob dies auch für geringer qualifizierte Beschäftigte gilt, ist vor dem Hintergrund macht- und einflusstheoretischer Überlegungen jedoch fraglich (vgl. Keller 2006: 432). Zweifel erscheinen aus folgenden Gründen angebracht:

Zum einen ist bei geringer qualifizierten Beschäftigten eine größere soziale Distanz zu Vorgesetzten und Geschäftsführung zu erwarten, die sich als entscheidende Kommunikationsbarriere und damit auch als Partizipationshürde erweisen kann. Zum anderen sind sie für die Unternehmungen in der Regel strategisch weniger relevant als hoch Qualifizierte und lassen sich prinzipiell leichter und zu geringeren Kosten ersetzen, wodurch ihre Verhandlungsposi-

tion letztlich geschwächt wird. Gegenüber ihren hoch qualifizierten Kollegen verfügen sie über eine geringere Primärmacht¹ (vgl. Abel/Pries 2005: 111), die in Verbindung mit Angst vor Entlassungen oder anderen Sanktionen dazu beitragen kann, dass Kritik und berechnigte Forderungen unausgesprochen bleiben.

Die selektierende und diskriminierende Wirkung von Beteiligungskonzepten, die auf der Selbstvertretung der Arbeitnehmer aufbauen, zeigen auch Voß et al. (2003) mit ihrer Untersuchung zur Mitarbeiterbeteiligung in Betrieben der New Economy. Im Rahmen ihrer Untersuchungen hatten die Autoren Personalverantwortliche norddeutscher Wachstumsunternehmen zu verschiedenen Aspekten der materiellen und immateriellen Mitarbeiterbeteiligung befragt. Von den Vertretern betriebsratsloser Unternehmen wurde zumeist erklärt, dass eine gesetzlich geregelte Interessenvertretung im eigenen Betrieb nicht erforderlich sei, weil dort eine „Kultur der Offenheit“ gepflegt werde und ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern bestehe. Gleichzeitig wurde betont, dass die Mitarbeiter in der Lage seien, ihre Interessen und Bedürfnisse gegenüber dem Management eigenständig zu vertreten und daher keinen Betriebsrat benötigen würden. Dies deckt sich mit den Einschätzungen vieler hoch qualifizierter Arbeitnehmer, aufgrund ihrer Qualifikation und betrieblichen Relevanz ihre Interessen selbst vertreten zu können (vgl. Abel/Pries 2005: 136; Faust et al. 2000; Kotthoff 1997).

Zur Vertretungswirksamkeit der gewährten Partizipationsangebote gab es allerdings auch kritische Stimmen. So ist die überwiegend positive Sicht auf die praktizierte Interessenregulierung von verschiedenen Befragten durch den Hinweis relativiert worden, dass die Möglichkeiten der Selbstvertretung innerhalb der Belegschaft in sehr unterschiedlichem Umfang genutzt würden. Demnach meldeten sich auf Mitgliederversammlungen eher die artikulationsstarken Mitarbeiter zu Wort, während zurückhaltende Personen hier tendenziell benachteiligt seien. Weiterhin wurde berichtet, dass sich hauptsächlich hoch qualifizierte Mitarbeiter an den innerbetrieblichen Diskussionen und Entscheidungsprozessen beteiligen, wohingegen sich die niedriger qualifizierten Angestellten in geringerem Maße einbringen würden. Unterschiede bestünden aber

¹Der Begriff der Primärmacht geht auf eine Unterscheidung von Jürgens (1984) zurück, wonach die Beschäftigten auf zwei verschiedene Machtgrundlagen zurückgreifen können. *Primärmacht* gründet sich hierbei auf die Kontrolle über die spezifischen Ressourcen, die von den Arbeitnehmern in die Organisation eingebracht werden, während sich *Sekundärmacht* auf besondere Rechte bzw. Institutionen stützt, die den Arbeitnehmern definierte Einflussmöglichkeiten eröffnen.

auch zwischen Personen unterschiedlichen Alters bzw. unterschiedlich langer Betriebszugehörigkeit. Insbesondere jüngere Mitarbeiter sowie Beschäftigte mit einer relativ kurzen Betriebszugehörigkeit suchten weitaus weniger den direkten Kontakt zu Führungskräften als Personen, die seit längerer Zeit dem Betrieb angehören (vgl. Conrad et al. 2003: 122).

Aus Arbeitnehmersicht birgt die Selbstvertretung zudem die Gefahr, einer Individualisierung der industriellen Beziehungen Vorschub zu leisten, die den Arbeitnehmereinfluss auf betriebliche Entscheidungen insgesamt schwächt. Zwar ermöglicht sie eine differenziertere Berücksichtigung von Partikularinteressen, trägt aber zugleich zur Fragmentierung der Belegschaft in einzelne Interessengruppen bei, wodurch die Durchsetzung von Kollektivinteressen aller oder größerer Kreise der Arbeitnehmer letztlich erschwert wird (vgl. Wächter 2004: 1242). Überlagert wird die Fragmentierung der Belegschaft durch eine Ungleichverteilung von Partizipations- und Einflusschancen. Diese trägt zur „Staffelung“ der Beschäftigten in Partizipationsgewinner und -verlierer bei, die das Management prinzipiell zur Stabilisierung der innerbetrieblichen Machtverhältnisse nutzen kann (vgl. hierzu Popitz 1968).

6.2 Betriebliche Mitbestimmung – ein arbeitspolitisches Auslaufmodell?

Die vorherigen Befunde lassen Zweifel an der Einschätzung aufkommen, nach der alternative Formen der betrieblichen Interessenregulation die betriebliche Mitbestimmung vielfach ersetzen könnten. Verschiedene Faktoren üben einen negativen Einfluss auf die soziale Effizienz der alternativen Regulationsmechanismen aus und können einen wirksamen Interessenausgleich zwischen Unternehmungen und Beschäftigten erschweren. Neben der Schwierigkeit, Beteiligungsansprüche auch gegen den Willen des Managements durchzusetzen, ist die Gefahr einer strukturellen Diskriminierung bestimmter innerbetrieblicher Interessenlagen zu nennen. Problematisch ist nicht nur, dass die Unternehmensleitung grundsätzlich selbst über die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten entscheiden kann. Auch können bestimmte Partizipationsformen – möglicherweise unbeabsichtigt – durchsetzungsschwächere Arbeitnehmergruppen systematisch benachteiligen und in ihren Einflusschancen limitieren.

Namentlich bei gravierenden Interessengegensätzen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite scheinen freiwillige Partizipationsangebote des Mana-

gements den gesetzlichen Interessenvertretungsstrukturen unterlegen zu sein, womit sie sicherlich keine vollwertigen Alternativen zur Institution der betrieblichen Mitbestimmung sein können. Wie im Folgenden zu zeigen ist, unterliegt aber auch die betriebliche Mitbestimmung einigen grundsätzlichen Beschränkungen, die ihre Vertretungswirksamkeit mindern.

6.2.1 Soziale Aspekte der betrieblichen Mitbestimmung

In den zuvor genannten Punkten zeigt sich die relative Vorteilhaftigkeit der gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen, die – zumindest von der gesetzgeberischen Intention her – auf einen Interessenausgleich zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite ausgerichtet sind und den Beschäftigten eine stärkere Position gegenüber dem Management verschaffen sollen. Umgekehrt heißt das jedoch nicht, dass die betriebliche Mitbestimmung prinzipiell frei von allen oben angeführten Problemen ist, was sich an den Aspekten Konfliktfähigkeit, Repräsentativität, Legitimität und soziale Distanz verdeutlichen lässt.

Konfliktfähigkeit

Ein wesentlicher Vorteil der Betriebsverfassung liegt aus Arbeitnehmersicht in der gesetzlichen Festschreibung konkreter Beteiligungs- und Schutzrechte, die den Einfluss der Arbeitnehmerseite weniger stark von externen Faktoren abhängig machen. Aufgrund der gesetzlich garantierten Beteiligungsrechte und des Kündigungsschutzes ihrer Mitglieder zeichnen sich Betriebsräte allgemein durch eine hohe Konfliktfähigkeit aus, durch die sie Arbeitnehmerinteressen im Zweifel effektiver durchsetzen können als nicht-kodifizierte Repräsentationsorgane. Anzuführen sind die erzwingbaren Mitbestimmungsrechte und Vetomöglichkeiten in personellen und sozialen Angelegenheiten, die dem Betriebsrat relativ starke Einflussmöglichkeiten bei personalpolitischen Fragen verleihen. Die Fähigkeit, bestimmte Arbeitnehmerinteressen auch gegen den Widerstand des Managements durchzusetzen, ist hier nicht an situationsabhängige Machtquellen der Beschäftigten gebunden, sondern basiert auf gesetzlich fixierten Rechten, die notfalls gerichtlich durchgesetzt werden können. Ein Garant für eine starke Machtposition ist die Rechtsausstattung der Betriebsräte allerdings nicht. Wie empirische Studien zeigen, bestehen trotz formal gleicher Rechte zwischen verschiedenen Betriebsräten zum Teil erhebliche Unterschiede in ihrer Durchsetzungsfähigkeit, die unter anderem auf die soziale Integration der Betriebsräte in den Betrieb, ihre Akzeptanz durch Geschäfts-

leitung und Beschäftigte und nicht zuletzt die Professionalität ihrer Mitglieder zurückzuführen sind (vgl. Kotthoff 1994; Abel/Pries 2005: 133 f.).

Repräsentativität

Indem Betriebsräte auf der Grundlage freier, gleicher und geheimer Wahlen der Angestellten konstituiert werden, können sie das Interessenspektrum innerhalb der Belegschaft prinzipiell besser widerspiegeln als Vertretungsgremien, deren Mitglieder von der Unternehmensleitung ernannt und etwa nach betriebsfunktionalen Kriterien² ausgewählt werden. Allerdings sind auch Betriebsräte nicht unbedingt frei von Repräsentationsproblemen, die sich aus heterogenen, manchmal konträren Interessenlagen innerhalb der Belegschaften ergeben können (vgl. Rehder 2006: 230; ähnlich Mückenberger 2007: 97) und damit der verbreiteten Annahme widersprechen, bei den betrieblichen Interessenvertretungen handele es sich um „monolithisch strukturierte Kollektivakteure“ (Trinczek 1989: 447). Um Unternehmensentscheidungen erfolgreich zu beeinflussen und letztlich ihre eigene Existenz zu legitimieren, sind Betriebsräte gezwungen, sich auf bestimmte Positionen und Strategien festzulegen, die nicht immer im Interesse aller Belegschaftsangehörigen sein müssen. Bestimmte Interessengruppen innerhalb der Belegschaft laufen dadurch Gefahr, bei Entscheidungsprozessen nicht angemessen berücksichtigt zu werden. Man könnte an dieser Stelle einwenden, dass es sich hierbei um kein originäres Problem der betrieblichen Mitbestimmung handelt, sondern um ein Phänomen, das bei allen Formen demokratischer Repräsentation auftreten kann. Auch wenn dieser Einwand grundsätzlich richtig ist, greift er dennoch zu kurz, weil durch die Differenzierung der Betriebsangehörigen in Kern- und Randbelegschaften (vgl. Kap. 6.3.1) ein Teil der Beschäftigten vom aktiven oder passiven Wahlrecht ausgeschlossen ist und nicht gleichberechtigt an den Betriebsratswahlen teilhaben kann. Da das Wahlrecht nicht allen Beschäftigten zusteht, sondern sich lediglich auf den Kreis der fest angestellten Mitarbeiter und auf Leiharbeiternehmer mit einer bestimmten Betriebszugehörigkeitsdauer erstreckt, bleiben die Interessen der nicht-wahlberechtigten Arbeitnehmer aus den Randbelegschaften eventuell unberücksichtigt. Insofern kann es nach derzeitiger Gesetzeslage zu einer systematischen Ausgrenzung bestimmter Ar-

²Denkbar ist, dass jede Abteilung einen Vertreter entsendet, wodurch zwar unterschiedliche Funktionsbereiche des Betriebs repräsentiert werden, nicht aber unbedingt die verschiedenen Interessengruppen innerhalb der Belegschaft, deren Zuschnitt unabhängig von den betrieblichen Abteilungsgrenzen sein kann.

beitnehmergruppen von betrieblichen Entscheidungsprozessen kommen, womit auch bei der betrieblichen Mitbestimmung die eingangs beschriebene Repräsentationsproblematik hervortritt (vgl. auch Blanke 2007).

Legitimität

Eng an die Repräsentativität gekoppelt ist die Legitimität betrieblicher Interessenvertretungen. Nach einer analytischen Unterscheidung von Scharpf (1970) kann sich ein Betriebsrat in zweifacher Weise Legitimität für seine Tätigkeit verschaffen: Bei der „input-orientierten Legitimität“ wird das Handeln des Betriebsrates über die Ausrichtung an den Präferenzen der Basis gerechtfertigt. Demgegenüber legitimiert sich sein Handeln bei der „output-orientierten Legitimität“ über das erzielte Ergebnis, also die Qualität der herbeigeführten Entscheidung (vgl. Rehder 2006: 232). Als Institutionen, die sich ausschließlich aus demokratisch gewählten Arbeitnehmern zusammensetzen, verfügen Betriebsräte in der Regel über eine höhere Input-Legitimität³ als alternative Vertretungsorgane, bei denen es sich um keine reinen Arbeitnehmerorgane handelt oder deren Mitglieder von der Unternehmensleitung ernannt worden sind, ohne gleichzeitig starken Rückhalt in der Belegschaft zu genießen. Weniger eindeutig verhält es sich hingegen mit der Output-Legitimität. Hier lässt sich kaum eine eindeutige Aussage zu Gunsten gesetzlicher oder freiwilliger Formen der betrieblichen Interessenrepräsentation treffen, da das legitimierende Handlungsergebnis von einer Vielzahl situativer und personaler Faktoren⁴ bestimmt wird, die durchaus unabhängig von der Frage sein können, auf welcher institutionellen Basis die Interessenvertretung errichtet ist. Unterstellt man den Betriebsräten jedoch, aufgrund ihrer spezifischen Rechtsausstattung in personellen und sozialen Angelegenheiten eine potentiell höhere Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit zu haben als es bei anderen Vertretungsformen der

³In diesem Zusammenhang weist Rehder (2006: 232) allerdings darauf hin, dass die Input-Legitimität nicht zu den Stärken der betrieblichen Mitbestimmung gehört. Ihrer Argumentation zufolge beschränkt sich die input-orientierte Legitimierung meist auf die Betriebsratswahlen, während die Belegschaften zwischen den Wahlgängen kaum aktiven Einfluss auf das formale politische Geschehen im Betrieb nehmen würden. Selbst Betriebsversammlungen dienten mehr der selektiven Information als der Diskussion, womit ihnen eine eher geringe Bedeutung für die Legitimierung der Betriebsratsarbeit beizumessen wäre.

⁴Zu nennen wären die herrschende Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation, die Akzeptanz der Repräsentationsorgane durch die Beschäftigten und das Management, die Professionalität der Interessenvertreter, der Beteiligungsgegenstand und dessen inhärentes Streitpotential etc.

Fall ist, dann hätten sie – zumindest bei konflikträchtigen Fragen – insgesamt eine höhere Chance, sich über die erzielten Handlungserfolge bei ihrer Basis Legitimität zu verschaffen. Allerdings stößt diese Art der Legitimitätsgewinnung an ihre Grenzen, wenn in bestimmten Bereichen erzielte Erfolge durch Zugeständnisse in anderen Bereichen erkaufte werden. Wie Rehder (2006) am Beispiel betrieblicher „Bündnisse für Arbeit“ zeigt, sehen sich Betriebsräte aufgrund der veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vermehrt zu Konzessionen an die Arbeitgeber gezwungen. Zwar ist es in der jüngeren Vergangenheit vielfach gelungen, über derartige Bündnisse bestandsbedrohte Arbeitsplätze zu erhalten, dies gelang aber meist nur durch Zugeständnisse bei den Verhandlungen über Gehälter und Arbeitszeiten. Dort, wo solche Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung zu dauerhaften Einschnitten bei den tarifvertraglichen Vereinbarungen führen, ist die Output-Legitimität gegenüber der Belegschaft zumindest längerfristig gefährdet.

Soziale Distanz

Als intermediäre Instanz bzw. „Grenzinstitution“ (Fürstenberg 2000) haben Betriebsräte die Funktion, zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung zu vermitteln und bilden für beide Seiten eine kommunikative Schnittstelle im Rahmen der betrieblichen Interessenregulation. Da die Betriebsratsmitglieder unmittelbar aus den Reihen der Beschäftigten heraus gewählt werden, ist zwischen ihnen und ihrer Klientel eine geringere soziale Distanz⁵ zu erwarten als zwischen Beschäftigten und Unternehmensleitung. Die Entscheidung eines Arbeitnehmers, sich mit einem konflikträchtigen Anliegen an den Betriebsrat zu wenden, dürfte ihm daher tendenziell leichter fallen, als direkt an einen Vorgesetzten oder Managementvertreter heranzutreten, so wie es das Konzept der Selbstvertretung vorsieht. Dies gilt vor allem dann, wenn größere Statusunterschiede zwischen Mitarbeitern und Management bestehen. Die Problematik, dass bestimmte Anliegen aufgrund bestehender Kommunikationsbarrieren unausgesprochen bleiben, wird allerdings auch durch die Existenz eines Betriebsrates nicht automatisch gelöst. Wie Wächter (2004) beschreibt,

⁵Nach der „Beziehungslehre“ Leopold von Wieses (1966) steht soziale Distanz für einen „Zustand einer durch Vorstellungen oder äußere Situationen gehemmten Annäherung“ (1966: 164) und bemisst sich als „Grad von Ferne und Nähe im sozialen Raume“ (1966: 123). Die soziologische Relevanz dieses Konzeptes ergibt sich daraus, dass die soziale Distanz einen unmittelbaren Einfluss auf die Art, Häufigkeit und Intensität der Interaktionen von Akteuren hat.

werden Betriebsräte durch ihre Schnittstellenfunktion mit unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert, denen sie durch eine Professionalisierung ihrer Arbeit gerecht werden müssen. Die Professionalisierungstendenzen können unter Umständen die Effizienz der Interessenvertretung beeinträchtigen, indem sie den sozialen Abstand zwischen Betriebsrat und Belegschaft vergrößern. „Professionalisierung ist einerseits notwendig, um den inhaltlichen Anforderungen gerecht zu werden; andererseits kann aber der professionelle Habitus den Rückhalt in der Belegschaft, auf den sich seine Macht letztlich gründet, schwächen“ (Wächter 2004: 1248).

Auch wenn die betriebliche Mitbestimmung teilweise mit ähnlichen Problemen wie bei der nicht-kodifizierten Beteiligung konfrontiert sein kann, bietet sie den Beschäftigten grundsätzlich verlässlichere Möglichkeiten, eigene Interessen und Ansprüche geltend zu machen, Arbeitnehmerrechte außergerichtlich durchzusetzen und sich vor einer ausufernden Inanspruchnahme durch die Kapitaleseite zu schützen. Unter dem Gesichtspunkt, einen sozialen Ausgleich zwischen Kapital und Arbeit zu erzielen, lässt sich den kodifizierten Beteiligungsformen allgemein eine hohe Effizienz unterstellen als der nicht-kodifizierten Partizipation von Beschäftigten. Damit soll weder ausgeschlossen werden, dass es durchsetzungsschwache Betriebsräte gibt, wie der „ignorierte Betriebsrat“ in der Typologie von Kotthoff (1994), noch soll behauptet werden, dass freiwillige Partizipationsregelungen unter günstigen Voraussetzungen nicht ebenfalls eine wirksame Interessenregulation gestatten können. Entscheidend ist aber, dass der faktische Einfluss der Arbeitnehmerseite bei der gesetzlichen Mitbestimmung nicht so sehr von situativen Bedingungen abhängig ist bzw. durch wechselnde Machtverhältnisse geprägt wird. Hinzu kommt die formelle Unabhängigkeit des Betriebsrates von der Unternehmensleitung, die durch demokratische Wahlen gewährleistet werden soll und eine wesentliche Grundvoraussetzung dafür ist, dass die Beschäftigten Vertrauen in ihre Interessenvertretung entwickeln können. Vertrauensbildend dürfte sich auch die Verschwiegenheitspflicht der Betriebsratsmitglieder (§ 120 I BetrVG) auswirken, die das Offenbaren von vertraulichen Angelegenheiten und persönlichen Geheimnissen der Arbeitnehmer unter Strafandrohung verbietet.⁶ Inso-

⁶ Andererseits können diese Merkmale kaum darüber hinwegtäuschen, dass das Vertrauen in die Institution des Betriebsrates während der letzten Jahre zum Teil stark erschüttert worden ist. Unter anderem haben die jüngsten Bestechungsskandale bei Volkswagen und Siemens, wo Betriebsratsangehörige unzulässige Zuwendungen vom Vorstand erhalten hatten, den Glauben der Arbeitnehmer an eine effektive Vertretung ihrer Interessen tendenziell geschwächt.

fern scheint die betriebliche Mitbestimmung eher geeignet, den spezifischen Interessen der abhängig Beschäftigten in der Arbeit gerecht zu werden als es die freiwilligen Partizipationsangebote des Managements vermögen.

Diese Einschätzung wird gestützt durch die spezifische Ausrichtung vieler freiwilliger Partizipationsangebote, die nicht unbedingt darauf abstellen, die Dispositionsbefugnisse der Kapitaleseite über den Faktor Arbeit zu beschränken, um die besonderen Interessen der Beschäftigten bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen oder letztlich gar die Unternehmungen zu demokratisieren. Die Implementierung neuer Beteiligungskonzepte bleibt häufig auf unmittelbar tätigkeitsbezogene Fragen beschränkt und muss keineswegs bedeuten, dass die Beschäftigten bei personellen, sozialen oder wirtschaftlichen Entscheidungen mitbestimmen oder mitwirken können, wie es das Betriebsverfassungsgesetz vorsieht. Ergo hat die betriebliche Partizipation, wie sie im Rahmen neuerer Managementkonzepte praktiziert wird, mit den ursprünglichen Vorstellungen und Ideen, die hinter der gesetzlichen Mitbestimmung oder den Forderungen nach industrieller Demokratie stehen, oft nur wenig gemein. Vor diesem Hintergrund können viele partizipative Managementkonzepte auch nicht als Substitut für die gesetzliche Mitbestimmung fungieren, da beide auf jeweils spezifischen und voneinander prinzipiell unabhängigen Zielvorstellungen basieren. Dies impliziert nicht, dass sich managementinitiierte Beteiligungsformen und gesetzliche Mitbestimmung prinzipiell widersprechen und wechselseitig ausschließen müssen. Nicht zuletzt die Praxis zeigt, dass eine innerbetriebliche Koexistenz beider Beteiligungsansätze, mit denen unterschiedlichen Interessen Rechnung getragen wird, nicht nur möglich ist (vgl. auch Baukrowitz/Boes 2002: 19 f.), sondern – wie im folgenden Abschnitt dargestellt wird – auch notwendig erscheint, um die negativen Folgen zu vermeiden, die sich aus den neuen, auf Autonomie, Partizipation und Selbststeuerung aufbauenden Arbeitsformen für die Beschäftigten ergeben können (vgl. Dörre 2001b).

6.2.2 Zum aktuellen Bedarf an betrieblicher Mitbestimmung

Abgesehen von den strukturellen und konzeptionellen Problemen freiwilliger Formen der betrieblichen Interessenregulation, die den Einfluss der Arbeitnehmerseite auf sie selbst betreffende Unternehmensentscheidungen schwächen bzw. von situativen Faktoren abhängig machen, liefert die aktuelle Mitbestimmungsforschung eine Reihe weiterer Argumente, die für ein Festhalten an der institutionalisierten Mitbestimmung sprechen. Hierzu gehören zunächst

die arbeitsorganisatorischen Veränderungen, die mit einem erweiterten Zugriff auf die lebendige Arbeit einhergehen und die Einhaltung von Arbeitnehmerrechten und Arbeitsschutzbestimmungen zu unterlaufen drohen. Der betrieblichen Mitbestimmung wird in diesem Zusammenhang eine wichtige Korrekturfunktion zugeschrieben, um die negativen Folgen neuerer Arbeitskonzepte zu begrenzen. Darüber hinaus wird eine hohe Relevanz der betrieblichen Mitbestimmung aus den aktuellen Veränderungen in der praktizierten Tarifpolitik abgeleitet, die den Stellenwert betrieblicher Lösungen im Vergleich zu den überbetrieblichen Vereinbarungen vergrößert haben.

Mitbestimmung als Korrektiv einer wachsenden Entgrenzung der Arbeit

Ein erhöhter Bedarf an effektiven Mitbestimmungsstrukturen ergibt sich unter anderem aus der zunehmenden Entgrenzung der Arbeit (Voß 1998), durch die der ökonomische Zugriff auf die menschliche Arbeitskraft entlang unterschiedlicher Dimensionen ausgedehnt wird. Angesichts dieser Bedingungen rücken zwei wesentliche Funktionen des Betriebsrates in den Vordergrund. Zum einen geht es darum, die Einhaltung arbeitsrechtlicher Schutzvorschriften und tarifvertraglicher Regelungen zu kontrollieren und gegebenenfalls durchzusetzen. Zum anderen kommt dem Betriebsrat die Funktion zu, gemeinsam mit der Geschäftsführung betriebliche Lösungen zu erarbeiten, die sowohl dem unternehmerischen Interesse an einem effizienten Arbeitskrachteinsatz gerecht werden – und damit auch dem Arbeitsplatzerhalt dienen –, als auch die Beschäftigten vor einer ausufernden Inanspruchnahme durch die Unternehmungen bewahren.

Zeitliche Entgrenzung Die Übertragung von Entscheidungskompetenzen und die Delegation von Ergebnisverantwortung auf die ausführenden Beschäftigten, wie sie im Rahmen neuer Arbeitskonzepte erfolgt, geht häufig mit einer Abkehr von klassischen Arbeitszeitmodellen einher (vgl. Bosch 2000). Da es nicht mehr auf die reine Anwesenheitszeit ankommt, sondern allein auf die Erbringung des vereinbarten Arbeitsergebnisses, werden klassische Zeiterfassungssysteme vielerorts abgeschafft und durch das Modell der Vertrauensarbeitszeit ersetzt (vgl. Böhm et al. 2004; Hoff 2002). Vordergründig fällt die Arbeitszeitgestaltung in den Dispositionsbereich der Beschäftigten, indem die Dauer, Lage und Regulierungsform der Arbeitszeit individualisiert wird (vgl. Voß 1998: 10). Sind die vorgegebenen Arbeitsergebnisse in der vertraglich

vereinbarten Rahmenarbeitszeit nicht erzielbar, besteht die Gefahr, dass Arbeitszeitvereinbarungen und damit letztlich auch Arbeitsschutzregelungen zu Lasten der Beschäftigten unterlaufen werden:

„Durch diesen reinen Fokus auf die Zielerreichung wird das ... Planungsproblem auf den Mitarbeiter externalisiert, der zur Aufrechterhaltung des Arbeitsprozesses gezwungen ist, individuell Störungen im Projektablauf, unvorhergesehene Kundenwünsche oder einfach einen nicht vorhersehbaren Arbeitsaufwand in der Bewältigung einer Entwicklungsaufgabe durch die Ausdehnung seiner Arbeitszeit zu kompensieren. Die Überschreitung tariflich oder arbeitsrechtlich vorgegebener Arbeitszeiten wird unter diesen Bedingungen soweit zur Regel, daß z. B. die Einhaltung der Arbeitsschutzregeln von den Unternehmen der Einfachheit halber auf den einzelnen Mitarbeiter delegiert und somit faktisch außer Kraft gesetzt werden“ (Boes 2002b: 94).

Eine wichtige Aufgabe des Betriebsrates wäre daher, die Einhaltung der vereinbarten Regelarbeitszeit zu überwachen und Vorschläge für eine effektive Begrenzung der tatsächlich aufgebrachten Arbeitszeit einzubringen. Hierbei geht es nicht nur darum, die Arbeitnehmer vor Überanspruchung und damit vor einem langfristigen Verlust ihres Leistungsvermögens zu schützen, sondern auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten (vgl. Dörre 2001b: 394).

Arbeitsinhaltliche Entgrenzung Die Entgrenzung der Arbeit vollzieht sich nicht nur innerhalb der Dimensionen Raum und Zeit, sondern erfasst in Gestalt des sachlichen Tätigkeitszuschnitts auch die arbeitsinhaltlichen Anforderungen, was unmittelbare Implikationen für den Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten hat. Verwiesen sei auf die Ausweitung der qualifikatorischen Anforderungen im Zuge der Arbeitsstrukturierung, vor allem aber auch auf die beschleunigte Entwertung von Kenntnissen und Fähigkeiten bei wissensintensiven Tätigkeiten. Für Unternehmungen wie Arbeitnehmer folgt daraus, die Qualifikationsbasis laufend und bedarfsgerecht anpassen zu müssen. Die Mitbestimmung kann dabei die Funktion übernehmen, in Abstimmung mit dem Management Qualifikationsbedarfe zu ermitteln und entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen zu planen, um die individuelle Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten längerfristig sicherzustellen (vgl. auch Kluge 2001: 232).

Darüber hinaus kann die betriebliche Mitbestimmung einen wesentlichen Beitrag leisten, um neue, mit den veränderten Formen der Arbeitsorganisation verbundene Konflikte zu bearbeiten. Aufgrund des verschärften Innovations-

und Wettbewerbsdrucks sind Beschäftigte vielfach in schnelle Prozessverläufe involviert, die für die Unternehmungen von entscheidender Bedeutung sein können und daher erhöhte Konfliktpotentiale in sich bergen. Eine rechtlich verbindliche Form der Mitbestimmung kann dazu beitragen, derartige Konflikte zu entschärfen und die daraus erwachsenden Belastungen für die Beschäftigten zu verringern:

„Wissensarbeiter arbeiten in einer Teamorganisation und leben von der Kooperation mit anderen. Aber gerade hier treten Konflikte, häufig in Extremsituationen, auf. Und Konfliktbewältigung durch eine Interessenvertretung hat einen anderen Charakter als Konfliktbewältigung allein durch die Personalabteilung“ (Kluge 2001: 232).

An diesen Punkten wird ersichtlich, dass die Mitbestimmung nicht nur den Beschäftigten dient, sondern auch im unmittelbaren Interesse der Unternehmungen ist, wenn soziale Friktionen und damit verbundene Effizienzverluste minimiert werden sollen.

Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen

Gegenwärtig vollzieht sich in Deutschland ein tiefgreifender Wandel der tarifpolitischen Auseinandersetzungen, der durch eine Umgestaltung des Flächentarifs und eine Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen gekennzeichnet ist (vgl. Trinczek 2006: 18; Schmidt/Trinczek 1989; Rehder 2003). Ab Mitte der 1990er Jahre hat die Flächentarifbindung – vor allem in den ost-deutschen Bundesländern – stark abgenommen (vgl. Kohaut/Schnabel 2003). Gleichzeitig sind Tarifverträge vermehrt mit Öffnungsklauseln versehen worden, die es Unternehmungen in schwierigen wirtschaftlichen Situationen erlauben, bei Einwilligung der Tarifparteien gemeinsam mit ihren Betriebsräten von den tarifvertraglichen Regelungen zeitweise abzuweichen (vgl. Streeck/Rehder 2003: 344). Regelungskompetenzen werden von der tariflichen auf die betriebliche Ebene verlagert, womit Verbandstarife tendenziell an ihrer einstigen Geltungskraft verlieren und zunehmend als „Rahmenabkommen für ‚maßgeschneiderte‘ Vereinbarungen zwischen den Betriebsparteien“ (Traxler 2005: 378) fungieren.

Mit den tarifvertraglichen Öffnungsklauseln wurde der Grundstock für eine „kontrollierte Dezentralisierung“ (Schroeder/Weinert 1999) der Aushandlungsprozesse zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite gelegt, wodurch die korporativen Akteure der betrieblichen Ebene schließlich an Bedeutung

im dualen System der industriellen Beziehungen gewinnen (vgl. Keller 2006: 433; Poole et al. 2001: 505). Der Stellenwert der betrieblichen Aushandlungsebene erhöht sich zudem dadurch, dass infolge der oben beschriebenen Entgrenzungsprozesse arbeitnehmerrelevante Handlungsfelder – wie Weiterbildung und betriebliche Arbeitsorganisation – an Bedeutung gewinnen, da sie nur schwierig auf der tarifpolitischen Ebene geregelt werden können (vgl. Deiß/Schmierl 2005: 302).

Mit dieser Entwicklung rückt die Frage in den Vordergrund, wer für die Arbeitnehmerseite die Verhandlungen führt, wenn keine institutionalisierte Interessenvertretung existiert. Da die Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen handlungsfähige Institutionen auf beiden Ebenen erfordert (vgl. Keller 2006: 426), werden Betriebsräte in ihrer Rolle als direkter Verhandlungspartner für die Arbeitgeberseite grundsätzlich gestärkt: „Das Funktionieren dieser veränderten (auch der bislang nur geforderten) Arrangements setzt die Existenz eines kompetenten betrieblichen Verhandlungspartners voraus, der die Interessen der Arbeitnehmer bündelt und vertritt“ (Ellguth 2006: 44). Vor diesem Hintergrund wäre eine fortschreitende Erosion der betrieblichen Mitbestimmung aus arbeitspolitischer Sicht dysfunktional und kann weder im Sinne der Beschäftigten noch im Interesse der Unternehmungen sein.

6.3 Ursachen der veränderten Partizipationsstrukturen

Trotz aller Schwierigkeiten, die sich aus den veränderten Produktionsbedingungen für die betrieblichen Interessenvertretungen bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben ergeben können: Gründe, an der gesetzlichen Mitbestimmung festzuhalten, gäbe es genug. Dennoch ist gegenwärtig eine Entwicklung zu beobachten, in der die gesetzliche Mitbestimmung nicht nur erneut Gegenstand politischer Kontroversen geworden ist, sondern durch die „erwartbare Zunahme betriebsratsfreier Betriebe“ (Trinczek 2006: 20) auch praktisch unter erhöhten Druck gerät.

Wenn es um die Ursachen für den sinkenden Verbreitungsgrad von Betriebsräten und die Ausweitung der „mitbestimmungsfreien Zone“ seit den frühen achtziger Jahren geht, liefert die aktuelle Mitbestimmungsforschung verschiedenartige Erklärungsansätze. Zum einen wird auf wirtschafts-, beschäftigungs- und betriebsstrukturelle Entwicklungen verwiesen, die eine Institutionalisierung betrieblicher Mitbestimmungsformen erschweren. Danach sind die rechtlichen Voraussetzungen für die Bildung betrieblicher Interessenvertretungen

immer seltener erfüllt, womit ein wachsender Teil der Arbeitnehmerschaft von der gesetzlichen Mitbestimmung ausgeschlossen wird. Zum anderen werden die Erosionserscheinungen mit einem Wandel der „Geschäftsgrundlage für industrielle Beziehungen“ (Dörre 1996: 155) begründet, der die Mitbestimmung zunehmend ins Leere laufen lässt und nach alternativen Regulationsmechanismen verlangt. Die veränderten Partizipationsstrukturen werden hier auf einen Funktions- und Effektivitätsverlust der gesetzlichen Mitbestimmung zurückgeführt, die deshalb in den Betrieben an Akzeptanz verliert und durch andere Mechanismen der Interessenregulation ersetzt wird.

6.3.1 Betriebs- und beschäftigungsstruktureller Wandel

Die Anwendbarkeit des Betriebsverfassungsgesetzes ist an verschiedene Bedingungen geknüpft, die den Geltungsbereich und die soziale Reichweite der Mitbestimmung festlegen. Unter anderem beziehen sich die Regelungen des BetrVG lediglich auf Wirtschaftsbetriebe mit mindestens fünf fest angestellten Mitarbeitern; gleichzeitig werden von den Wahlvorschriften des BetrVG ausschließlich dauerhaft beschäftigte Personen erfasst, deren Tätigkeit durch ein formelles Dienstverhältnis begründet wird. Insofern besteht ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen den vorherrschenden betriebs- und beschäftigungsstrukturellen Bedingungen einerseits und dem potentiell erreichbaren Mitbestimmungsniveau andererseits. Aber auch dort, wo die betriebsverfassungsrechtlichen Voraussetzungen erfüllt sind, können betriebs- und beschäftigungsstrukturelle Faktoren zumindest mittelbar die Bildung von Betriebsräten diskriminieren, womit Veränderungen in der Betriebs- und Beschäftigungsstruktur direkte und indirekte Konsequenzen auf den Deckungsgrad der betrieblichen Mitbestimmung erwarten lassen und als Teilerklärung für die veränderten Partizipationsstrukturen herangezogen werden können.

Änderung der Betriebsgrößen

Ein Grund für den gesunkenen Verbreitungsgrad der betrieblichen Mitbestimmung ist in der gestiegenen Anzahl kleiner und mittlerer Betriebe zu sehen, die erfahrungsgemäß eine deutlich niedrigere Vertretungsquote aufweisen als Großbetriebe (vgl. Leminsky 2004: 43). Der zahlenmäßige Anstieg kleinerer und mittlerer Betriebe ist zum Teil auf umfangreiche Reorganisationsprozesse in den Unternehmungen zurückzuführen, die mit einer drastischen Verkleinerung der Unternehmens- und Betriebsgrößen einhergingen. Der Trend zu klei-

neren Betriebsgrößen steht im engen Zusammenhang mit der Konzentration auf Kernkompetenzen und der Reduzierung der Fertigungstiefen, die in vielen Bereichen zur Auf- und Abspaltung von Unternehmensteilen und zur Auslagerung betrieblicher Funktionsbereiche geführt hat. Hinzu kommen „Veränderungen in der Betriebslandschaft, in deren Zuge eher größere Betriebe verlöschen und eher kleinere Einheiten neu gegründet werden“ (Ellguth 2006: 47). Die Folge dieser Entwicklung ist eine steigende Anzahl an Betrieben, in denen weder Tarifverträge noch Betriebsräte existieren (vgl. Roßmann 2001: 385).

Der positive Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Existenz eines Betriebsrates konnte bereits in der Vergangenheit anhand von verschiedenen empirischen Untersuchungen nachgewiesen werden (vgl. Müller-Jentsch/Ittermann 2000; Wassermann 1992), lässt sich aber auch an aktuellen Daten zur Verbreitung der betrieblichen Mitbestimmung zeigen. Nach den Erhebungen des IAB-Betriebspanels hatten im Jahr 2002 lediglich 7 % aller deutschen Betriebe mit 5 bis 50 Beschäftigten einen Betriebsrat. In der Gruppe der Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten lag die Vertretungsquote dagegen bei 60 %, in den Betrieben mit über 500 Beschäftigten betrug sie sogar 95 % (vgl. Ellguth 2003: 194). Bei einem Vergleich zwischen alten und neuen Bundesländern fällt auf, dass der Anteil der mitbestimmten Betriebe in Westdeutschland meist höher als in Ostdeutschland ausfällt. Einzige Ausnahme bilden die kleinen Betriebe, bei denen die Betriebsratsquote in den östlichen Bundesländern geringfügig höher ist als im Westen Deutschlands (vgl. Abbildung 6.1).

Ein ähnliches Bild zeigt sich, wenn man den Anteil der durch einen Betriebsrat vertretenen Beschäftigten über verschiedene Betriebsgrößenklassen hinweg vergleicht. Während das IAB-Betriebspanel für die mitbestimmungsfähigen Betriebe mit bis zu 50 Mitarbeitern eine Vertretungsquote von 12 % der Beschäftigten ausweist, werden in den Betrieben mit mehr als 50 Mitarbeitern insgesamt 78 % der Angestellten durch einen Betriebsrat vertreten (vgl. Ellguth 2003: 194).

Eine Ursache für den geringen Deckungsgrad gesetzlicher Formen der Mitbestimmung in kleineren Betrieben ist in dem besonderen Führungsverständnis und -verhalten vieler mittelständischer Arbeitgeber zu sehen, das sich als Hürde für die Bildung institutionalisierter Belegschaftsvertretungen erweisen kann:

„Ein häufig anzutreffendes Grundmerkmal mittelständischer Führung ist der Versuch, Betrieb und Belegschaft gegenüber politischen und anderen gesellschaftlichen Einflüssen in gewisser Weise abzuschotten. Dazu gehört u. a. eine

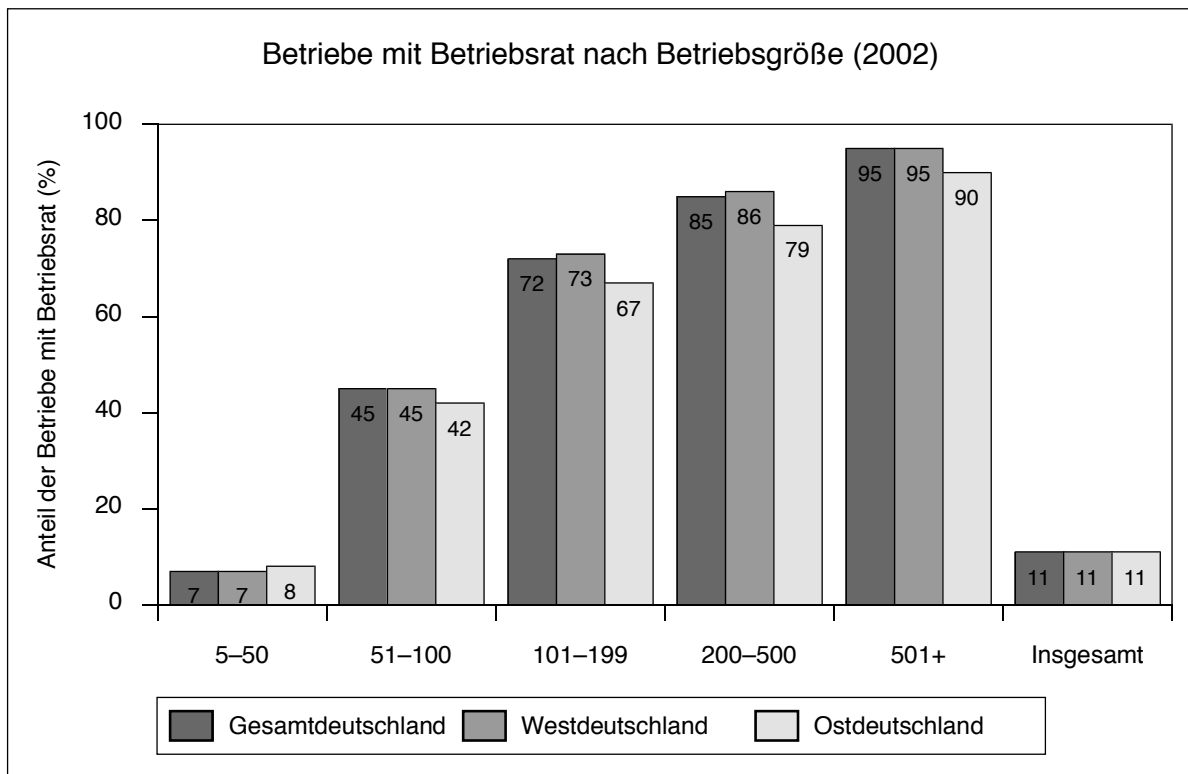


Abbildung 6.1: Anteil der privatwirtschaftlichen Betriebe mit Betriebsrat nach Betriebsgröße im Jahr 2002 (ohne Landwirtschaft)
Quelle: Ellguth 2003: 194

deutliche Distanz gegenüber dem Verbändewesen der Arbeitgeberseite. Entsprechend versucht man Gewerkschaftseinfluss aus dem Betrieb zu halten. [...] Betriebsräte werden in solchen mittelständischen Führungskonzepten als Element des offiziellen Systems industrieller Beziehungen abgelehnt, weil sie gewissermaßen als ‚Einfallstor‘ für gewerkschaftlichen Einfluss auf die betriebliche Entwicklung gelten“ (Rudolph/Wassermann 2006: 83).

Um der Bildung eines Betriebsrates von vornherein zu begegnen, setzen mittelständische Arbeitgeber eher auf informelle Verständigungsformen, die auf einer direkten Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten beruhen (ebd.).

Nach dem beschriebenen Erklärungsmuster besteht zwischen den abnehmenden Betriebsgrößen und der sinkenden Verbreitung von Betriebsräten kein unmittelbar kausaler, sondern lediglich ein indirekter Zusammenhang, der über andere, mit der Betriebsgröße assoziierte Faktoren hergestellt wird. Daneben lässt sich aber auch eine direkte Wirkungsbeziehung zwischen beiden Prozessen nachweisen. So wird die Reichweite der Mitbestimmung durch eine

steigende Anzahl an Kleinstbetrieben mit weniger als fünf Beschäftigten bedroht, die nicht unter die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes fallen und daher den Arbeitnehmern keine Möglichkeit zur Wahl einer betrieblichen Interessenvertretung geben (vgl. Hassel/Kluge 1999; Ellguth 2006). Im Jahr 2003 lag der Anteil solcher Kleinstbetriebe in Westdeutschland bei 43 %, in Ostdeutschland sogar bei 52 %. Damit hat sich dieses Betriebssegment gegenüber 1996 im Westen um zwei und im Osten um vier Prozentpunkte vergrößert (vgl. Ellguth 2006: 47).

In den letzten Jahren hat es vermehrt Hinweise auf Managementpraktiken gegeben, mit denen über die Kontrolle der Betriebsgrößen offenbar gezielt verhindert werden soll, dass in der eigenen Unternehmung Betriebsratswahlen eingeleitet werden können. Vor allem im Einzelhandelsbereich und in der Fast-Food-Gastronomie finden sich aktuelle Beispiele für größere Unternehmensgruppen, die unter anderem durch das Kleinhalten von Filialen und die Ausgründung einer Vielzahl formell selbstständiger Gesellschaften versuchen, die Institutionalisierung formalisierter Mitbestimmungsstrukturen zu unterbinden (vgl. Artus 2007).

Neue Erwerbsformen und prekäre Beschäftigungsverhältnisse

Neben den betriebsstrukturellen Veränderungen ist für die Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung die Verbreitung von Erwerbsformen bedeutsam, die sich der betriebsverfassungsrechtlichen Regulierung faktisch entziehen. In besonderem Maße betrifft dies den Bereich der informellen Beschäftigungsverhältnisse, denen wesentliche Eigenschaften regulärer Arbeitsverhältnisse fehlen, wie „ordentliche und gerichtlich einklagbare Verträge, Kündigungsschutz, Sozialversicherung, gewerkschaftliche Vertretung, Mitsprache- und Mitbestimmungsrechte, Löhne und Arbeitszeiten, die ein würdiges Leben ermöglichen“ (Altvater 2005: 189). Unter Bezugnahme auf eine international durchgeführte Studie der Rockwool-Foundation geht das Bundesfinanzministerium davon aus, dass im Jahr 2004 die Schwarzarbeit in Deutschland einen Umfang von 1,26 Millionen Vollzeitarbeitsplätzen hatte (Bundesministerium der Finanzen 2006: 66). Auch wenn solche Angaben in verschiedener Hinsicht problematisch sind,⁷ verweisen sie auf die Existenz beschäftigungsstrukturel-

⁷Anzuführen ist vor allem die Dunkelfeldproblematik, aber auch die Tatsache, dass der geschätzte Umfang an Schwarzarbeit auch „schwarz“ geleistete Mehrarbeit beinhaltet. Insofern lassen die genannten Zahlen kaum verlässliche Aussagen über die tatsächliche Größe des informellen Beschäftigungssektors zu.

ler Verhältnisse, die einen Teil der Arbeitnehmer von der Inanspruchnahme gesetzlich gewährter Rechte ausschließen und damit unmittelbar mitbestimmungsrelevante Implikationen haben.

Eine weitere Einflussgröße auf den Deckungsgrad der betrieblichen Mitbestimmung stellt die Ausweitung atypischer, oftmals auch prekärer Beschäftigungsverhältnisse dar, die nicht von den am Leitbild des „Normalarbeitsverhältnisses“ orientierten Arbeits- und Sozialrechtsnormen erfasst werden (vgl. Blanke 2007; Mückenberger 2007: 91; Mayer-Ahuja 2003). Das Normalarbeitsverhältnis, das sich nach dem Verständnis des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) durch eine unbefristete Vollzeitbeschäftigung, ein tariflich normiertes Entgelt, Sozialversicherungspflicht sowie eine persönliche Abhängigkeit und Weisungsgebundenheit des Arbeitnehmers vom Arbeitgeber auszeichnet (vgl. Hoffmann/Walwei 2002: 135), wird durch die wachsende Verbreitung hiervon abweichender Beschäftigungsformen zunehmend bedroht (vgl. Lorenz/Schneider 2007; Kratzer 2005: 250 ff.; Nökel 2001). Die Erosion der Normalarbeit und die gleichzeitige Ausbreitung prekärer Arbeitsverhältnisse lassen die Zahl derjenigen Beschäftigten steigen, die keinen oder einen nur begrenzten Rechtsanspruch auf eine betriebliche Interessenvertretung haben (vgl. Brinkmann et al. 2006). Die Folge ist eine abnehmende Reichweite der gesetzlichen Mitbestimmung bezogen auf die Gesamtheit der Arbeitnehmer, die sich auch negativ auf die Anzahl mitbestimmter Betriebe auswirken kann.

Freie Mitarbeit Bei der freien Mitarbeit werden typische Arbeitnehmeraufgaben von Personen verrichtet, die formell auf der Grundlage eines freien Dienst- oder Werkvertrages beschäftigt sind (vgl. Greiner 2005: 711). Sie ist zumeist in Wirtschaftsbereichen anzutreffen, in denen die betriebliche Leistungserstellung in hohem Maße projektgebunden erfolgt und mit einem stark schwankenden Arbeitskräftebedarf einhergeht. Freie Beschäftigungsverhältnisse finden sich vorwiegend in der Medienbranche – hier insbesondere im Journalismus sowie in der Film- und Fernsehproduktion – und im IT-Sektor (vgl. Marrs/Boes 2003; Mayer-Ahuja/Wolf 2004). Da freie Mitarbeiter nicht zur Kernbelegschaft eines Betriebes gehören, sondern formal selbstständig sind, unterliegen sie in der Regel weder dem Tarifrecht,⁸ noch den gesetzlichen

⁸Traditionellerweise erstreckt sich der Schutzbereich von Tarifverträgen allein auf die Gruppe der abhängig Beschäftigten. In Deutschland ist es nach § 12 TVG jedoch möglich, Tarifverträge auch für bestimmte Kategorien von arbeitnehmerähnlichen Erwerbstätigen

Regelungen zur betrieblichen Mitbestimmung. Zwar kann die Eingliederung freier Mitarbeiter und Werkauftragnehmer in einen Betrieb ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates nach § 99 BetrVG begründen, bei der Feststellung der betriebsverfassungsrechtlichen Schwellenwerte bleiben sie aber unberücksichtigt und werden vom Betriebsrat nicht in ihren Interessen geschützt (vgl. Blanke 2007: 66). Eine Ausweitung der freien Mitarbeit reduziert folglich die Anzahl der vertretungsberechtigten Beschäftigten und trägt zur Absenkung des durchschnittlichen Mitbestimmungsniveaus bei. Entsprechendes gilt für die jüngst massiv gestiegene Zahl der Praktikanten, die in einzelnen Branchen mittlerweile einen festen Platz neben den Kernbelegschaften eingenommen haben. Nach einer im Auftrag von DGB-Jugend und Hans-Böckler-Stiftung durchgeführten Studie absolvieren 37 % aller Hochschulabgänger nach Beendigung ihres Studiums mindestens ein Praktikum, womit Praktika insbesondere bei hoch Qualifizierten keine Randerscheinung mehr sind (vgl. Grün/Hecht 2007).

Leiharbeit Leiharbeitsverhältnisse stehen für die befristete Überlassung von Arbeitnehmern durch deren Arbeitgeber (Vertragsarbeitgeber; Verleiher), um Arbeitsleistungen in Betrieben anderer Arbeitgeber (Beschäftigungsarbeitgeber; Entleiher) zu erbringen, ohne dass dadurch das Anstellungsverhältnis der Leiharbeitnehmer zu ihrem Vertragsarbeitgeber berührt wird. Nach der Arbeitnehmerüberlassungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit lag die Zahl der Leiharbeitnehmer am 30. Juni 2004 deutschlandweit bei 399 789 Beschäftigten. Gegenüber dem Stichtag im Jahr 1994 ist sie um 189 % gestiegen; seit Inkrafttreten des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes im Jahr 1972 hat sich die Zahl der Leiharbeitnehmer in Deutschland insgesamt verzwölffacht (vgl. Burda/Kvasnicka 2006). Implikationen für die Mitbestimmung ergeben sich aus der besonderen Situation der Leiharbeitnehmer, die einerseits Angestellte ihres Verleihbetriebs sind, andererseits aber ihre Arbeitskraft hauptsächlich unter die Dispositionsbefugnis des jeweiligen Entleihbetriebs stellen. Zwar steht Leiharbeitnehmern als Angestellten eines Verleihbetriebs das uneingeschränkte Recht zu, einen Betriebsrat zu wählen (aktives Wahlrecht) und sich in den Betriebsrat wählen zu lassen (passives Wahlrecht). Das uneingeschränk-

abzuschließen, um für diese Kündigungsfristen, die Entgeltzahlung im Krankheitsfall und andere Rechte vereinbaren zu können. Dem Gesetzgeber ging es bei dieser Bestimmung vor allem darum, der wachsenden Zahl freier Mitarbeiter im Medienbereich in den 1970er und 1980er Jahren Rechnung zu tragen (vgl. Buschhoff 2004: 16).

te Wahlrecht bezieht sich allerdings nur auf Betriebsratswahlen im Verleihbetrieb. Die Interessenvertretung der Leiharbeitnehmer ist grundsätzlich im Verleihbetrieb zu bilden, was in der Praxis aber nur selten geschieht (Blanke 2007: 69). Bei den Entleihbetrieben steht den Leiharbeitnehmern das Wahlrecht nur dann zu, wenn sie länger als drei Monate in dem Betrieb eingesetzt werden (§ 7 BetrVG). Für jene Leiharbeitnehmer, die bei häufig wechselnden Beschäftigungsarbeitgebern eingesetzt werden, bedeutet dies, von der Mitbestimmung in den Entleihbetrieben faktisch ausgeschlossen zu sein. Neben der nur partiellen Erfassung der Leiharbeitnehmer vom Schutzbereich der betrieblichen Interessenvertretung besteht eine weitere Problematik darin, dass Leiharbeitnehmer nach geltender Rechtsprechung nicht bei der Bestimmung der betriebsverfassungsrechtlichen Schwellenwerte zu berücksichtigen sind. In Verbindung mit dem Wegfall der ehemaligen Höchstüberlassungsdauer von maximal zwei Jahren erhalten Unternehmungen die Möglichkeit, ihre Kernbelegschaft zu Gunsten eines langfristigen Einsatzes von Leiharbeitnehmern auszudünnen und damit die Etablierung einer betrieblichen Interessenvertretung gegebenenfalls wirksam zu unterbinden (vgl. Blanke 2007: 69 f.).

Geringfügige Beschäftigung und „Mini-Jobs“ Für das Mitbestimmungsniveau von mittelbarer Bedeutung ist die Ausweitung geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse. Als geringfügig werden jene Beschäftigungsverhältnisse klassifiziert, bei denen das erzielte Einkommen unterhalb von zwei Dritteln des nationalen Medianlohns liegt. Ab Mitte der neunziger Jahre ist deren Anteil an allen Vollzeitbeschäftigten in Deutschland nahezu kontinuierlich gestiegen und erreichte im Jahr 2004 einen Wert von 18,4 % (vgl. IAB 2006: 11). Da grundsätzlich auch geringfügig Beschäftigte unter die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen fallen, schlägt sich eine Veränderung ihres Anteils nicht notwendigerweise im durchschnittlichen Mitbestimmungsniveau nieder. Es lässt sich jedoch ein indirekter Zusammenhang zwischen beiden Variablen feststellen, der über die Größe der Arbeit gebenden Betriebe vermittelt wird. Geringfügige Beschäftigung und „Mini-Jobs“ sind häufig in Privathaushalten oder kleinen und mittleren Unternehmungen anzutreffen, in denen der Verbreitungsgrad kollektiver Interessenvertretungen unterdurchschnittlich gering ist. Infolgedessen wird eine Vielzahl geringfügig Beschäftigter vom Schutzbereich der betrieblichen Interessenvertretung nicht erfasst (vgl. Blanke 2007: 73). Die arbeitsmarktpolitisch vermehrt geforderte und geförderte Ausweitung des Niedriglohnsektors führt nicht nur zu einer partiellen Aushöhlung von

Arbeitnehmerrechten, sondern wirkt sich auch mindernd auf die quantitative Reichweite der gesetzlichen Mitbestimmung aus.

Tertiärisierung der Wirtschaft

Teilweise wird der gesunkene Verbreitungsgrad gesetzlicher Formen der Mitbestimmung mit der zunehmenden Tertiärisierung der Wirtschaft in Verbindung gebracht (z. B. Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: 10; Hassel/Kluge 1999). Allein zwischen 1980 und 2003 stieg in Deutschland der Anteil der im tertiären Sektor⁹ beschäftigten Personen von 50,4 % auf 70,4 %. Gleichzeitig ging der Anteil der Beschäftigten des produzierenden Gewerbes von 44,1 % auf 27,2 % zurück (vgl. Schäfers 2004: 186). Parallel zu dieser Entwicklung haben die traditionellen Institutionen des dualen Systems der industriellen Beziehungen sichtlich an Bedeutung eingebüßt und sehen sich heute einem erhöhten Anpassungsdruck ausgesetzt. Obgleich die Tertiärisierung nicht automatisch zu einem rückläufigen Mitbestimmungsniveau führen muss,¹⁰ verweist sie auf bestimmte Veränderungsprozesse in der Arbeitswelt, die für den Wandel der betrieblichen Partizipationsstrukturen mitverantwortlich gemacht werden können. Die Tertiärisierung bildet zwar keinen eigenständigen Erklärungsfaktor für das hier betrachtete Phänomen, hängt mit letzterem aber insofern zusammen, als dass sie die äußeren Rahmenbedingungen für die Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmungsmöglichkeiten markiert.

Traditionellerweise spielen institutionalisierte Arbeitnehmervertretungen in Dienstleistungsunternehmen eine geringere Rolle als in Unternehmen des Industriebereichs, der die Keimzelle der arbeitspolitischen Institutionen in Deutschland bildet (vgl. Sorge 1999). Dies gilt hinsichtlich des gewerkschaftlichen Organisationsgrades ebenso wie im Hinblick auf den Anteil der durch einen Betriebsrat vertretenen Arbeitnehmer (vgl. Hassel/Kluge 1999). Als Gründe sind strukturelle und kulturelle Besonderheiten des Dienstleistungsbereichs anzuführen, die sich negativ auf die Verbreitung rechtlich institutionalisierter Formen der inner- und überbetrieblichen Interessenregulation auswirken.

⁹Hierunter fallen die Bereiche Dienstleistungen, Verwaltung, Handel und Verkehr.

¹⁰Anders verhält es sich bei der Montanmitbestimmung, die von den zu Lasten des industriellen Bereiches gehenden sektoralen Verschiebungen unmittelbar betroffen ist. Mit der Verkleinerung jenes ökonomischen Bereiches, der unter die Regelungen des Montan-Mitbestimmungsgesetzes fällt, hat die stärkste Form der Mitbestimmung deutlich an Reichweite verloren (vgl. Lompe et al. 2003).

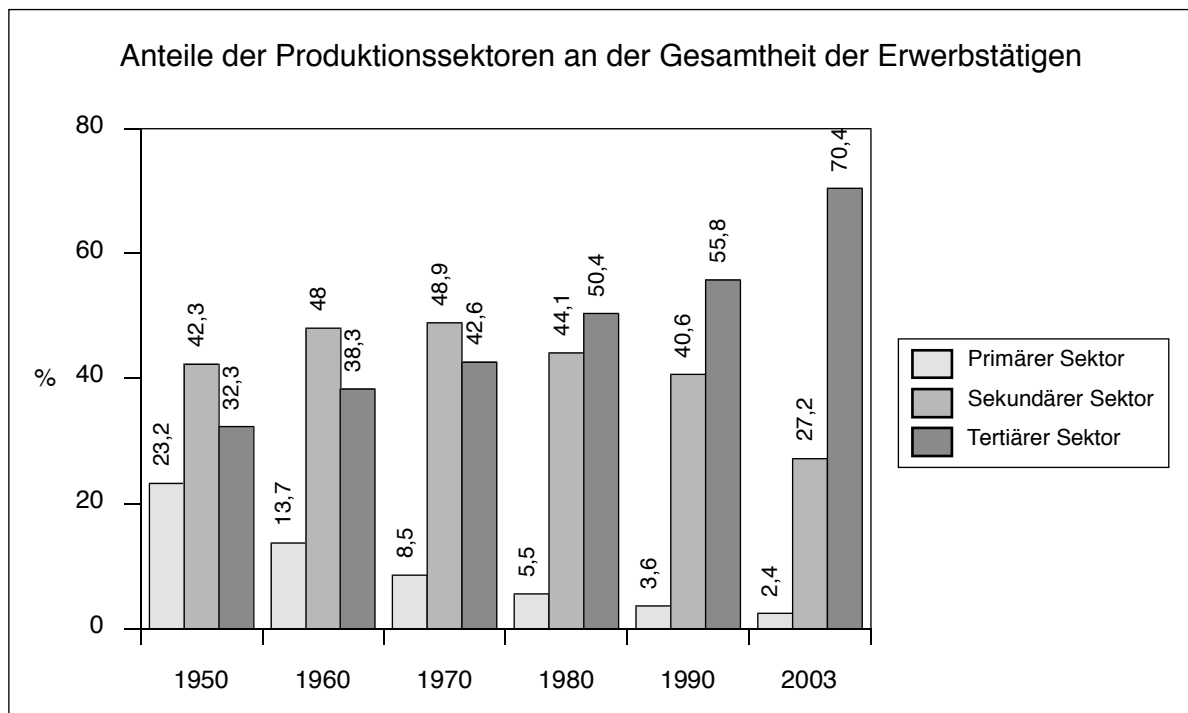


Abbildung 6.2: Entwicklung der Produktionssektoren an der Gesamtheit der Erwerbstätigen in Deutschland zwischen 1950 und 2003
Quelle: Schäfers 2004: 186

Strukturelle Besonderheiten des Dienstleistungsbereichs Anders als der Industriesektor, in dem ein nicht unerheblicher Anteil der Beschäftigten in Großbetrieben beschäftigt ist, zeichnet sich der Dienstleistungsbereich durch eine deutlich kleinteiligere Unternehmensstruktur aus. Damit macht sich im tertiären Sektor der oben beschriebene Betriebsgrößeneffekt stark bemerkbar und trägt hier zu einem geringeren Mitbestimmungsniveau bei. Es ist aber nicht nur die spezifische Betriebslandschaft des Dienstleistungsbereichs, die sich negativ auf die Verbreitung und Reichweite institutioneller Vertretungsformen auswirkt. Ein weiterer Effekt geht in diesem Zusammenhang von der besonderen Beschäftigungsstruktur aus. So sind im Dienstleistungssektor häufiger atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse anzutreffen, die aus den zuvor dargelegten Gründen die Errichtung gesetzlicher Vertretungsformen in den Betrieben erschweren und daher die Mitbestimmung in ihrer Reichweite begrenzen.

Kulturelle Besonderheiten des Dienstleistungsbereichs Zu den strukturellen Besonderheiten des Dienstleistungssektors treten historisch-kulturelle As-

pekte, die einer breiten Verankerung institutioneller Mitbestimmungsstrukturen im Wege stehen. Anzuführen sind „spezifische Arbeitskulturen“ im Dienstleistungsbereich, die sich „aus durchaus unterschiedlichen Gründen durch ihre ‚Gewerkschaftsferne‘ und besondere Schwierigkeiten kollektiver Organisation auszeichnen“ (Trinczek 2006: 21).¹¹ Die spezifischen Arbeitskulturen hängen teilweise eng mit der Beschäftigtenstruktur und den Beschäftigungsverhältnissen im Dienstleistungsbereich zusammen. Teile des Dienstleistungssektors, wie beispielsweise das Gastronomie-, Reinigungs- und Transportgewerbe, sind durch einen hohen Anteil an atypischen Beschäftigungsformen, eine relativ große Anzahl an Beschäftigten ausländischer Herkunft sowie hohe Fluktuationsraten gekennzeichnet – Faktoren, die eine kollektive Organisation der Beschäftigten tendenziell erschweren und die Entstehung formeller Vertretungsstrukturen behindern. Ein weiterer Unterschied zum Industriebereich besteht darin, dass im tertiären Sektor deutlich mehr Frauen beschäftigt sind, die überwiegend eine geringere Bindung an Gewerkschaften und andere kollektive Organisationsformen aufweisen (vgl. Trinczek 2006: 21; Ellguth 2006: 70). Auch dieses Strukturmerkmal trägt zu einer geringeren Verbreitung formalisierter Interessenvertretungen im tertiären Sektor bei.

6.3.2 Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen

Der Wandel der betrieblichen Partizipationsstrukturen ist nicht nur eine Konsequenz beschäftigungs- und betriebsstruktureller Veränderungen, durch die ein wachsender Teil der Beschäftigten von der gesetzlichen Mitbestimmung prinzipiell oder faktisch ausgeschlossen wird. Er ist auch das Resultat eines partiellen Funktionsverlustes der gesetzlichen Mitbestimmung, der in einem engen Zusammenhang mit der Abkehr vom fordistischen Regulationsregime und der damit einhergehenden Verbreitung neuer Arbeits- und Organisationskonzepte steht.

Die sektoral geringe Bedeutung der Mitbestimmung, wie sie sich in Teilen der IT-Industrie manifestiert, ist unter anderem auf einen grundlegenden wirtschaftlichen Strukturwandel zurückzuführen, dem die gesetzliche Mitbestimmung in ihrer bisherigen Form nur noch bedingt gerecht werden kann. Als rechtliche Institution, deren Fundament bereits in der ersten Hälfte des

¹¹Dies gilt zumindest für Deutschland, während die Beispiele anderer nord- und westeuropäischer Staaten zeigen, dass sich die Beschäftigten des Dienstleistungssektors nicht grundsätzlich durch eine schlechte Organisierbarkeit auszeichnen müssen (vgl. Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 243).

20. Jahrhunderts gelegt wurde, geht die gesetzliche Mitbestimmung von Prämissen aus, die mit dem Übergang von der fordistischen Produktionsweise zu den post-fordistischen, flexiblen Produktionsformen immer seltener erfüllt sind. Dies gilt insbesondere für die Annahme, dass die Arbeit inhaltlich, zeitlich und räumlich eindeutig bestimmbar ist, was angesichts zunehmender Entgrenzungstendenzen in der Arbeitswelt gegenwärtig kaum mehr vorausgesetzt werden kann. Indem sich die betrieblichen Binnen- und Außengrenzen zusehends auflösen (vgl. Deiß/Schmierl 2005: 299 ff.) und es zur „Erosion von Basisselbstverständlichkeiten der Ersten Moderne“ (Döhl et al. 2001: 219) kommt, werden die Eckpfeiler der kollektiven Interessenvertretung ins Wanken gebracht und die Effektivität der betrieblichen Mitbestimmung grundlegend in Frage gestellt (vgl. Welsch 1998: 83 f.). Zu diesen Eckpfeilern zählen die betriebliche Organisation der Arbeit, die Institution des Arbeitsplatzes, als dem konkreten Ort der Arbeitsverrichtung, die Existenz eines Arbeitgebers, der als formelle Dispositionsbefugnis über die Ware Arbeitskraft erkaufte und den Arbeitsprozess gestaltet, sowie das Normalarbeitsverhältnis, als einer standardisierten Form der Beschäftigung.

Auflösung der betrieblichen Außengrenzen

Mit der Abkehr vom fordistischen Produktionsregime verlieren Betriebe und Unternehmungen als institutionelle Bezugsrahmen für die Arbeit an Bedeutung (vgl. Welsch 1998: 84). Im Zuge der Restrukturierung von Entwicklungs- und Zulieferprozessen werden Unternehmensfunktionen ausgegliedert, unternehmensübergreifende Kooperationen gebildet und flexible Produktionsnetzwerke aufgebaut, sodass sich die rechtlichen und sozialen Außengrenzen von Betrieben und Unternehmungen verflüssigen, während Kompetenzen und Verantwortlichkeiten neu geschnitten werden (vgl. Schmierl et al. 2001: 236). Die organisationalen Systemgrenzen lassen sich unter diesen Bedingungen immer schwieriger bestimmen, wodurch Zuständigkeiten verschwimmen und Verhandlungen zwischen betrieblichen Interessenvertretungen und Management erschwert werden:

„Die Folgen für die Grundlagen betrieblicher Interessenvertretung bestehen in einer wachsenden Komplexität sowie Schwierigkeiten bei der Zuordnung von Verantwortung und Zuständigkeit in den dezentralen Untereinheiten. Ehemalige eindeutige Hierarchien mit identifizierbaren Entscheidungszentren werden durch ein Konglomerat aus formal und rechtlich selbständigen, kleinen, regional verteilten und ergebnisoffenen Produktionseinheiten (Profit- oder Cost-

Center) ersetzt ... Für die betriebliche Interessenvertretung werden Verhandlungen mit einem ausdifferenzierten Management – besonders in neuartigen, quer zu bisherigen Managementebenen liegenden Geschäftsbereichen (business areas) – zusehends schwieriger“ (Schmierl et al. 2001: 237).

Die Ausdifferenzierung rechtlich selbstständiger Organisationsbereiche, die zunehmende Vermarktlichung von Austauschbeziehungen und der damit induzierte Konkurrenzdruck fragmentieren die Arbeitnehmerschaft und schwächen die Verhandlungsposition der betrieblichen Interessenvertretungen. In großen Unternehmungen und Konzernen zeichnet sich gegenwärtig die Strategie ab, Beschäftigte in neu gegründete Tochtergesellschaften auszulagern, um bestehende Haustarifvereinbarungen zu umgehen und ihre Mitarbeiter zu schlechteren Konditionen beschäftigen zu können.¹² Eine solche Spaltung der Unternehmensangestellten erlaubt es dem Management, die Mitarbeiter der einzelnen Gesellschaften gegeneinander auszuspielen und die Gesamtbelegschaft zu entsolidarisieren. Dadurch wird eine wesentliche Machtgrundlage der Arbeitnehmerseite aufgeweicht und das unternehmensinterne Kräfteverhältnis zu Gunsten des Managements verschoben. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich am Beispiel der chemischen Industrie in Deutschland zeigen, wo klassische gewerbliche und technische Angestellte aus den Kernunternehmen ausgelagert werden, während hier der Anteil der hoch qualifizierten Angestellten zunimmt. Die Auslagerungen haben zur Folge, dass die gewerkschaftlich gut organisierten Belegschaftsteile den Arbeitnehmervertretungen der Kernunternehmungen immer weniger als Rückhalt zur Verfügung stehen. Statt dessen sind in den Kernunternehmungen vermehrt Beschäftigte anzutreffen, die einer kollektiven Interessenvertretung überwiegend distanziert gegenüber stehen, was die Betriebsräte in ihrer Verhandlungsmacht zusätzlich einschränkt (vgl. Kädler 2006: 316 f.).

Als weiterer Aspekt ist die durchschnittliche Verkleinerung der Betriebe zu nennen (s. Kap. 6.3.1), die sich ebenfalls negativ auf die Machtposition der Betriebsräte auswirkt. „Die Unternehmensgröße spielt nicht nur für die Existenz, sondern auch für die reale Bedeutung von Betriebsräten eine wesentliche Rolle: Ihre Einflussmöglichkeiten nehmen linear zu mit der Zahl der Beschäftigten“ (Keller 2006: 429). Das bedeutet im Umkehrschluss, dass der Einfluss

¹²Eine solche Strategie wird gegenwärtig von der Deutschen Telekom AG verfolgt, die 50 000 ihrer Beschäftigten in eigenständige „Service-Gesellschaften“ ausgliedern möchte, in denen längere Arbeitszeiten gelten und geringere Gehälter gezahlt werden sollen. Vgl. *Süddeutsche Zeitung* vom 20.06.2007.

der Betriebsräte auf unternehmerische Entscheidungen mit der Verringerung der betrieblichen Beschäftigtenzahlen sinkt.

Auflösung betrieblicher Binnengrenzen

Mit dem Betrieb hat auch die Institution des Arbeitsplatzes, also die Kopplung inhaltlich festgelegter, zeitlich stabiler Aufgabenbereiche (Stellen) an feste räumliche Umgebungen, seine ursprüngliche Relevanz eingebüßt. Die „Informatisierung der Arbeit“ (Baukrowitz et al. 2006) schafft die Voraussetzungen, um die Arbeit zu Hause, unterwegs oder direkt beim Kunden zu verrichten und damit von einem bestimmten Ort zu lösen. Die Arbeitsverrichtung entzieht sich einer direkten Kontrollierbarkeit, was die Einhaltung von betriebs- und tarifvertraglichen Vereinbarungen sowie arbeitsrechtlichen Bestimmungen erschwert.

Mit der Auflösung betrieblicher „Binnengrenzen“ und der Erosion der Normalarbeit ist es zu einer weitgehenden Entstandardisierung der Arbeit gekommen, die eine kollektive Interessenvertretung insofern schwierig macht, als sie „die einst starke Verhandlungsmacht der Betriebsräte und Gewerkschaften in der Lohn- und Leistungs politik sowie in der Kontrolle der Arbeitsbedingungen in Frage [stellt]“ (Schmierl et al. 2001: 239). Indem einheitliche, allgemein verbindliche Arbeitsbedingungen und Leistungsstandards seltener werden, entziehen sich Arbeit und Arbeitswelt einer kollektiven Regulierung (vgl. Welsch 1998: 85). Neben den tarifvertraglichen Vereinbarungen stoßen auch die bisherigen Formen der Betriebsratsarbeit vermehrt an ihre Grenzen und verlieren zusehends an Wirksamkeit:

„Wo Tätigkeiten nicht mehr klar definiert sind, die Arbeitszeit nicht mehr unternehmensöffentlich dokumentiert wird, der Mitarbeiter häufig *außer Haus* ist und die Arbeitsbelastungen nicht mehr anhand objektiver Kriterien messbar und verhandelbar sind, wird klassische Betriebsratsarbeit zum ‚Blindflug‘. Selbst die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen ist aufgrund fehlender Informationen nicht mehr ohne weiteres möglich“ (Boes 2002a: 732, Herv. im Orig.).

Die Umstellung auf neue Kontroll- und Steuerungsmodi, die ihren Ausdruck in der Dezentralisation von Entscheidungen und der innerbetrieblichen Vermarktlichung findet, hat die Individualisierung der Arbeitnehmer im Betrieb begünstigt und zur Heterogenisierung von Arbeitstätigkeiten und Arbeitskräftegruppen geführt (vgl. Schmierl et al. 2001: 239). Mit der Fragmentierung

der Arbeitnehmerschaft treten gemeinsame Interessenlagen für die einzelnen Beschäftigten in den Hintergrund, womit die Effektivität kollektiver Formen der Interessenvertretung begrenzt und eine wesentliche Legitimationsgrundlage der klassischen Betriebsratsarbeit aufgeweicht wird.

Zudem bleibt die Veränderung der Arbeitstätigkeiten und -inhalte nicht ohne Konsequenzen für die Zusammensetzung der Belegschaften und wirkt sich – zumindest mittelbar – auf die betriebsinternen Einstellungen zur Mitbestimmung aus. Besonders deutlich wird dies am Beispiel der IT-Industrie, wo die Verdrängung der klassischen Fabrikproduktion durch wissensintensive Dienstleistungen, wie Softwareentwicklung, Beratung und Support, mit einem erhöhten Qualifikationsbedarf der Unternehmungen einherging, der größtenteils durch akademisch gebildete Beschäftigte gedeckt wird. Infolgedessen hat sich die Beschäftigtenstruktur in diesem anfangs noch stark industriell geprägten Wirtschaftsbereich grundlegend gewandelt, was mit einem veränderten Verhältnis der Beschäftigten zu ihrer Arbeit und den bisherigen Institutionen zur Regulierung der Arbeitsbeziehungen einherging. Mit jungen Hochschul- und Fachhochschulabsolventen sind Personen in die Unternehmungen gekommen, die oft keine Bindung zu Gewerkschaften und Betriebsräten haben und sich aufgrund ihrer Qualifikation und unternehmensstrategischen Bedeutung mehrheitlich für durchsetzungsfähig halten (vgl. Boes 2002a: 732).

6.4 Partizipationsstruktur und Mikropolitik

Maßgebend für die Transformation der betrieblichen Partizipationsstrukturen sind nach den bisher vorgestellten Erklärungsansätzen vor allem betriebs- und beschäftigungsstrukturelle Entwicklungen, die unter den gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen die Institutionalisierung gesetzlicher Interessenvertretungen in den Betrieben verhindern bzw. erschweren. Auch wenn diese Erklärungsansätze grundsätzlich zutreffend sind, greifen sie als Begründungen für den Wandel der betrieblichen Partizipationsstrukturen insgesamt zu kurz. Sie können die Veränderungen lediglich partiell erklären und geben kaum befriedigende Antworten auf die Frage, weshalb in einem Großteil der betriebsratsfähigen Unternehmungen kein Betriebsrat existiert.

Um ein angemesseneres Verständnis der veränderten Partizipationsstrukturen zu erlangen, sind nicht nur die institutionellen und strukturellen Gegebenheiten, sondern zusätzlich auch das Handeln und die jeweiligen Handlungsbedingungen zentraler Akteursgruppen in das Erklärungsmodell einzubeziehen.

Die besondere Relevanz der Handlungsdimension ergibt sich bereits aus der rechtlichen Konstruktion des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes, das die Errichtung von Betriebsräten an Soll- und nicht an Muss-Vorschriften bindet. Statt eine betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer zwingend vorzuschreiben, regelt das Gesetz lediglich, wie und unter welchen Voraussetzungen ein Betriebsrat zu bilden ist. Neben der Frage, ob es sich bei dem betreffenden Betrieb um eine betriebsratsfähige Organisationseinheit handelt, hängt die Errichtung eines Betriebsrates von weiteren, in der Wahlordnung zum BetrVG festgeschriebenen Bedingungen ab. Danach ist die Gründung einer betrieblichen Interessenvertretung maßgebend an die Initiativbereitschaft und das Verhalten der Beschäftigten bzw. ihrer legitimen Vertreter gebunden, sodass die Erfüllung der gesetzlich vorgesehenen Mindestanforderungen an den Betrieb zwar eine notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für die Bildung eines Betriebsrates ist. Zusätzlich müssen mindestens drei weitere Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Es muss Akteure geben, die eine Betriebsratswahl initiieren, indem sie zunächst einen Wahlvorstand bestellen (§ 16 BetrVG). In Unternehmen, in denen kein Betriebsrat existiert, ist eine Betriebs- bzw. Wahlversammlung einzuberufen, auf der ein Wahlvorstand von der Mehrheit der anwesenden Arbeitnehmer gewählt wird. Zu dieser Versammlung können drei wahlberechtigte Arbeitnehmer des Betriebs oder eine im Betrieb vertretene Gewerkschaft einladen und Vorschläge für die Zusammensetzung des Wahlvorstandes unterbreiten (§§ 17, 17a BetrVG).
2. Es muss wählbare Beschäftigte geben, die sich bereit erklären, bei den Betriebsratswahlen zu kandidieren. Für eine Kandidatur bedarf es entsprechender Wahlvorschläge seitens der Beschäftigten oder einer im Betrieb vertretenen Gewerkschaft. Die Wahlvorschläge sind weiterhin von einer definierten Anzahl an Wahlberechtigten zu unterzeichnen (§§ 14, 14a BetrVG).
3. Die wahlberechtigten Mitarbeiter müssen ihr Wahlrecht ausüben und einen Betriebsrat wählen.

Wie die betriebliche Realität zeigt, sind diese Voraussetzungen keineswegs immer gegeben. In der Regel unterbleibt die Errichtung eines Betriebsrates bereits, weil die erstgenannte Bedingung nicht erfüllt ist und von den Beschäftigten keine Wahlinitiative ergriffen wird. Aber selbst wo dies der Fall

ist, muss eine solche Initiative noch lange nicht auf die Akzeptanz oder das Interesse der übrigen Angestellten treffen. Ein jüngeres Beispiel hierfür ist das Softwarehaus SAP. Mehrfach hatten einzelne Mitarbeiter in den vergangenen Jahren den Versuch unternommen, einen Betriebsrat zu gründen. Bis Mitte 2006 blieb ihr Vorhaben ohne Erfolg, weil sich ein Großteil der überwiegend hoch qualifizierten Angestellten gegen die Errichtung eines Betriebsrates gestellt hatte. Auf einer Betriebsversammlung am 2. März 2006 hatten nur 9 % der rund 5 100 anwesenden Beschäftigten für die Gründung eines Betriebsrates gestimmt. Um die Voraussetzung für die Wahl eines Betriebsrates zu schaffen und einen Wahlvorstand zu bestellen, hätte jedoch mindestens die Hälfte der anwesenden Beschäftigten dem Antrag zustimmen müssen. Erst nachdem drei Mitarbeiter mit Unterstützung der IG Metall vor dem Arbeitsgericht Mannheim einen Antrag auf Einsetzung eines Wahlvorstandes gestellt hatten, wurde schließlich der Weg für Betriebsratswahlen frei gemacht. An diesem Beispiel wird deutlich, dass ausschließlich strukturell argumentierende Erklärungsmodelle das interessierende Phänomen nur partiell erfassen und kaum als alleinige Erklärung herangezogen werden können. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Perspektive zu erweitern und die Veränderungen der betrieblichen Partizipationsstrukturen in einen handlungstheoretischen Kontext zu stellen, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf das Handeln und die spezifischen Handlungsbedingungen der Beschäftigten zu legen ist. Der Fokus der Analyse verlagert sich auf die Frage, inwieweit die Bereitschaft und/oder Fähigkeit der Beschäftigten abgenommen hat, für die Errichtung eines Betriebsrates erfolgreich einzutreten und auf die Etablierung vertretungswirksamer Partizipationsstrukturen hinzuwirken. In einem weiteren Schritt ist danach zu fragen, worin die Gründe für die gesunkene Handlungsbereitschaft oder -fähigkeit liegen. Hier lässt sich zum Teil unmittelbar an den strukturellen Erklärungen anknüpfen und eine Verbindung zwischen Mikro- und Makroebene bzw. Handlung und Struktur herstellen. Den theoretischen Ausgangspunkt für die folgenden Betrachtungen bildet das Konzept der Mikropolitik, das organisationale Strukturen und Prozesse durch strategische Handlungen und Interaktionen interessengeleiteter Akteure erklärt (vgl. Küpper/Felsch 2000), ohne dabei die strukturellen Bedingungen zu vernachlässigen, die ein solches Handeln ermöglichen und restringieren.

6.4.1 Mikropolitik

Der mikropolitische Ansatz zählt zu den neueren politischen Ansätzen der Organisationstheorie, in denen organisationsinterne Prozesse als politische Auseinandersetzungen unterschiedlicher Akteure beschrieben werden (vgl. Ortman 1988). In bewusster Analogie zur Staats-, Landes- und Kommunalpolitik wird sich hier eines Vokabulars bedient, das den Blick auf die Existenz unterschiedlicher Interessenlagen und strategisch handelnder Akteure innerhalb von Organisationen lenkt, die nicht zum politischen System im klassischen Sinne zählen. Zum Gegenstandsbereich mikropolitischen Analysen gehören insbesondere die internen Vorgänge in Wirtschaftsorganisationen, wobei Mikropolitik nicht die gleiche Bedeutung hat wie der Begriff der Unternehmenspolitik. Mit Mikropolitik sind keine unternehmenspolitischen Grundsatzentscheidungen angesprochen, wie die Produkt-, Sortiments-, Preis-, Distributions- oder Kommunikationspolitik einer Unternehmung. Statt dessen ist eine „Politik im Kleinen“ gemeint, in die prinzipiell alle Angehörigen der Organisation involviert sein können. Es wird davon ausgegangen, dass die einzelnen Mitglieder insofern politisch handeln, als sie vorhandene Handlungsspielräume interessegeleitet nutzen, um ihre eigene Identität zu behaupten und sich persönliche Vorteile zu verschaffen. Das organisationale Geschehen wird damit weder ausschließlich als ein Ergebnis struktureller Zwänge noch als alleiniges Resultat rationaler, an systemspezifischen Zielen orientierter Managemententscheidungen angesehen. Vielmehr ist es das Ergebnis eines Zusammenwirkens politisch motivierter Handlungen der verschiedenen Individuen und Gruppen, die der Organisation angehören. Hierbei wird unterstellt, dass die Organisationsmitglieder versuchen, ihre individuellen Ziele zu verwirklichen, indem sie Koalitionen mit anderen – innerhalb oder außerhalb der Organisation stehenden – Personen oder Gruppen eingehen (vgl. Bosetzky 1995: 1518 f.) und dadurch Einfluss auf die Organisation nehmen.

Mit der Konzeption von Organisation als ein politisches Handlungsfeld werden die Handlungen und Interaktionen der Organisationsmitglieder zum Referenzpunkt der Organisationsanalyse gemacht, ohne dadurch die Existenz von strukturellen Zwängen auszublenden. Auch im mikropolitischen Ansatz unterliegen die Akteure verschiedenen technologischen, ökonomischen und institutionellen Beschränkungen, die ihre Wahlmöglichkeiten zu einem „Entscheidungskorridor“ (Ortman 1995: 39) verengen. Insofern sind sie in ihrem Handeln nicht vollkommen frei, sondern von den strukturellen Gegebenheiten abhängig. Trotz aller Restriktionen kommen in Organisationen aber praktisch

keine Situationen vor, in denen sich jemand in einer absoluten Zwangslage befindet.¹³ Statt dessen existieren für jeden Akteur zumindest minimale Handlungsspielräume, was die innerorganisationalen Handlungen selbst bei einer großen Regelungstiefe prinzipiell kontingent macht.

Für andere Akteure stellen derartige Handlungsspielräume eine Ungewissheitsquelle dar und bieten demjenigen, der die Ungewissheitsquelle kontrolliert, eine Gelegenheit zur Machtausübung (vgl. Crozier/Friedberg 1993). Die Macht gründet sich dabei auf die Kontrolle über Ereignisse, die für andere Personen bedeutsam oder von Interesse sind. Wenn ein Akteur durch sein Verhalten bestimmen kann, ob ein bestimmtes Ereignis eintritt oder nicht, erlangt er potentiell Macht über diejenigen, die vom Eintreten bzw. *Nicht*-Eintreten dieses Ereignisses abhängig sind – oder wenigstens glauben, es zu sein.¹⁴

Crozier/Friedberg unterscheiden vier zentrale Machtquellen, die den in Organisationen relevanten Typen von Ungewissheitsquellen entsprechen. Es handelt sich um (1) schwer ersetzbare Fähigkeiten und Kenntnisse, (2) Kontakte zu relevanten Bereichen der organisationalen Umwelt, (3) die Kontrolle über Informationsflüsse zwischen verschiedenen Organisationsmitgliedern, die auf die Informationen angewiesen sind sowie (4) die Anwendung organisatorischer Regeln (vgl. Crozier/Friedberg 1993: 50).

Die vielfältigen Interdependenzen zwischen den Organisationsmitgliedern, deren individuellen Handlungsmöglichkeiten häufig vom Handeln ihrer Kollegen abhängen, lassen in Organisationen unterschiedliche Machtbeziehungen entstehen, die nicht unbedingt aus der formalen Herrschaftsstruktur abzuleiten sind. Aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeiten, die in jedem arbeitsteiligen Kooperationszusammenhang bestehen, verfügen sämtliche Organisationsmitglieder über gewisse, jeweils unterschiedlich große Machtpotentiale, die sie auch gegenüber formell höher stehenden Personen einsetzen können. Die Machtverhältnisse sind keineswegs statisch, sondern können situationsab-

¹³Der Sonderfall der „totalen Institution“ (Goffman 1972), in der die Mitgliedschaft erzwungen ist und daher für die Insassen nicht einmal die Möglichkeit besteht, sich den organisationalen Zumutungen durch einen Austritt aus der Organisation zu entziehen, sei an dieser Stelle ausgeklammert.

¹⁴Diese Darstellung ist insofern vereinfachend, als sie die Macht eines Akteurs A über einen Akteur B an eine faktische Kontrolle über das Eintreten eines Ereignisses bindet, das für B subjektiv relevant ist. Machtausübung ist aber nicht auf diesen Fall beschränkt. Genau genommen hängt das Machtverhältnis von A über B nicht davon ab, ob A eine für B relevante Unsicherheitsquelle tatsächlich kontrolliert. Entscheidend ist vielmehr, ob B *annimmt*, dass A diese Unsicherheitsquelle kontrolliert und letztlich den Eintritt des interessierenden Ereignisses herbeiführen kann.

hängig variieren, weshalb Elias auch von „mehr oder weniger fluktuierende(n) Machtbalancen“ (1971: 77) spricht und damit ihren prozessualen Charakter betont.

Dem mikropolitischen Ansatz zufolge setzen die einzelnen Organisationsangehörigen ihre verfügbare Macht ein, um organisationale Entscheidungen und Strukturen zu ihrem persönlichen Vorteil zu beeinflussen und die eigene Machtposition innerhalb der Organisation zu verbessern. Die faktischen Machtverhältnisse zwischen den unterschiedlichen Akteuren werden so zu einem wichtigen Bezugsrahmen für die Analyse organisationaler Strukturen und Prozesse gemacht, wohingegen die Erklärungskraft formeller Herrschaftsverhältnisse für das organisationale Geschehen stark relativiert wird.

6.4.2 Partizipationsstrukturen als Gegenstand mikropolitischer Auseinandersetzungen

Die arbeitspolitischen Auseinandersetzungen betrieblicher Akteure werden durch spezifische Institutionen reglementiert, die in der Industriesoziologie als „Arenen“ bezeichnet werden. Arenen sind funktional ausdifferenzierte Subsysteme, die der geregelten Konfliktaustragung zwischen unterschiedlichen Akteuren dienen und institutionalisierte Problemlösungsverfahren bereitstellen (vgl. Müller-Jentsch 1997: 80). Typische Arenen des deutschen Systems der industriellen Beziehungen sind die Tarifautonomie und die Betriebsverfassung, die eine geregelte Interessenvertretung der Arbeitnehmer über Gewerkschaften und Betriebsräte vorsehen. Die Betriebsverfassung regelt die Rechte von Arbeitnehmern und Arbeitgebern und kanalisiert über die Institution des Betriebsrates die Interessenausgleichung beider Parteien in unterschiedlichen betrieblichen Angelegenheiten. Wie gezeigt, können alternativ oder ergänzend auch nicht-gesetzliche Institutionen zur Interessenregulation eingesetzt werden (vgl. Kap. 6.1.2), womit die Arena der innerbetrieblichen Konfliktregulierung nicht auf die Betriebsverfassung beschränkt sein muss, sondern durch die Partizipationsstruktur einer Unternehmung insgesamt abgesteckt wird.

Die betriebliche Partizipationsstruktur bildet nicht nur den institutionellen Rahmen, um die industriellen Beziehungen im Betrieb zu reglementieren und auftretende Interessenkonflikte zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zu bearbeiten. Oftmals ist sie selbst *Konfliktgegenstand* und Objekt der Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die dann zum *Konflikt über den Modus der Konfliktregulierung* geraten. Dies zeigt sich et-

wa an innerbetrieblichen Auseinandersetzungen um die Errichtung eines Betriebsrates, bei denen die Konfliktlinie meist zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten verläuft, gelegentlich aber auch die Belegschaft durchziehen und spalten kann.¹⁵ Die Praxis liefert zahlreiche Beispiele für Versuche der Unternehmensleitungen, die Errichtung eines Betriebsrat im eigenen Unternehmen zu verhindern, um den Arbeitnehmereinfluss auf unternehmerische Entscheidungen zu begrenzen. Neben Führungskonzepten zur „offensiven Überwindung des Modells Betriebsrat“ und Strategien zur „defensiven Vermeidung von Betriebsräten“ (Böhm/Lücking 2006: 110) gehören hierzu die Ausgründung von Tochtergesellschaften, die aufgrund ihrer Betriebsgröße nicht unter die Mitbestimmungspflicht fallen, aber auch gezielte Versuche, die Beschäftigten durch das Androhen von Repressionen einzuschüchtern und so von der Teilnahme an Betriebsratswahlen abzuhalten.¹⁶

Mikropolitische Auseinandersetzungen können sich zudem auf die Ausgestaltung nicht-kodifizierter Partizipationsformen beziehen. Wenn die Unternehmensleitung der betrieblichen Mitbestimmung alternative Beteiligungsangebote entgegenhält, geschieht dies offenbar häufig aus der Motivation heraus, die eigenen Dispositionsspielräume so weit wie möglich zu erhalten (vgl. Rudolph/Wassermann 2006: 83). Vor allem die Entscheidungsmöglichkeiten in personellen und sozialen Angelegenheiten würden durch die Existenz eines Betriebsrates stark eingeschränkt werden, was sich durch die Schaffung eines alternativen, mit weniger Rechten ausgestatteten Vertretungsgremiums vermeiden ließe.

6.4.3 Partizipationsstrukturen unter aktuellen mikropolitischen Handlungsbedingungen

Um den Wandel der betrieblichen Partizipationsstrukturen aus der mikropolitischen Perspektive rekonstruieren zu können, ist es erforderlich, den Fokus auf die strategischen Handlungen und Handlungsbedingungen jener Akteure zu richten, von denen die Partizipationsstrukturen etabliert und getragen werden.

Verschiedentlich wird argumentiert, dass sich mit den ökonomischen Umstrukturierungen, die unter den Begriffen Globalisierung und Finanzialisierung thematisiert werden, die Machtrelationen zwischen Kapital und Arbeit zu Gunsten des Kapitals verschoben hätten. Grundlegende Umwälzungen im

¹⁵Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf das bereits angeführte Beispiel der SAP AG.

¹⁶Vgl. *Süddeutsche Zeitung* vom 08.03.2004.

Transportwesen, der weltweite Ausbau der modernen Informations- und Kommunikationsinfrastruktur und die Liberalisierung der internationalen Kapital- und Warenströme relativieren bestehende raum-zeitliche Distanzen, eröffnen neue Absatz- und Beschaffungsmärkte und erleichtern es Unternehmungen, Produktionsfaktoren auch über größere Entfernungen und politische Grenzen hinweg flexibel miteinander zu kombinieren. Die erweiterten Optionen von Unternehmungen bei der Wahl ihrer Produktionsstandorte und die damit einhergehende Standortkonkurrenz würden die Arbeitnehmer in eine für sie ungünstige Aushandlungsposition drängen, wodurch sie bei Arbeits- und Entlohnungsbedingungen vermehrt zu Zugeständnissen an die Unternehmungen gezwungen seien (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995b: 375).

Wie Kädtler (2006) richtigerweise feststellt, spielen diese Prozesse bei der Veränderung der industriellen Beziehungen zwar durchaus eine Rolle. Allerdings sollte ihre Wirksamkeit keinesfalls als zwingendes Resultat des ökonomischen Strukturwandels interpretiert werden, sondern als eine Folge strategischer Entscheidungen, die handelnde Subjekte unter den herrschenden sozialen und ökonomischen Rahmenbedingungen treffen. Anstatt ausschließlich auf die übergeordneten wirtschaftsstrukturellen Entwicklungen abzustellen, betont Kädtler die Rolle strategischer Managemententscheidungen, die für die Veränderungen in den industriellen Beziehungen ausschlaggebend seien. Damit wird nicht in Abrede gestellt, dass die ökonomischen Rahmenbedingungen den Unternehmungen erweiterte geschäftspolitische Handlungsspielräume eröffnen, die sich für die Arbeitnehmer als eine potentielle Unsicherheitsquelle erweisen und die Grundlage für einen Machtausbau des Managements bilden. Aber letztlich kommt es darauf an, wie das Management mit der neuen Situation umgeht und sich selbst im Verhältnis zu den Arbeitnehmern positioniert. Folglich lassen sich die Auflösungserscheinungen des bisherigen Modells der Sozialpartnerschaft nicht allein mit wirtschaftsstrukturellen Umwälzungen begründen. Ebenso zu berücksichtigen ist das Entscheidungsverhalten strategischer Akteure, das sich einerseits an den veränderten Umweltbedingungen orientiert, dadurch andererseits aber auch zur (Re-)Produktion dieser Verhältnisse beiträgt. Dementsprechend sieht Kädtler in dem globalisierungsbedingten Bedeutungsverlust geografischer Entfernungen eine unzureichende Erklärung für die gegenwärtigen Umbrüche im System der industriellen Beziehungen, die er statt dessen auf eine Vergrößerung sozialer Distanzen zurückführt:

„In dem Maße, in dem raum-zeitliche Distanzen an Bedeutung verlieren und ‚die‘ Welt in diesem Sinne kleiner wird, treiben die sozialen Welten unterschiedlicher Akteure und Akteursgruppen auseinander, unabhängig davon, wie

nahe diese einander in raum-zeitlicher Hinsicht sein mögen. Damit wird nicht in erster Linie auf die Zunahme materieller Ungleichheit Bezug genommen, die eher ein Symptom dieser Entwicklung ist. Gemeint ist vielmehr die Ausdünnung bzw. Auflösung der Bestände an Leitbildern, Normen, Rationalitätskriterien, auf die sich unterschiedliche Akteure und Akteursgruppen innerhalb bestimmter sozialräumlicher Kontexte in der Vergangenheit stützten, und über die sie sich als Angehörige einer gemeinsamen Welt begreifen und in ihrem Handeln aufeinander beziehen konnten“ (Kädtler 2006: 12 f.).

Ein wesentlicher Grund für die Umbrüche der industriellen Beziehungen, die sich im Bereich der Tarifvereinbarungen und der Mitbestimmung vollziehen, sei darin zu sehen, dass „zentrale Akteure auf Seiten der Unternehmen den traditionellen Begründungskontext für wirtschaftliches Handeln aufkündigen und aus der gemeinsamen Welt von Kapitalvertretern und Arbeitnehmern im nationalen Rahmen heraustreten“ (Kädtler 2006: 13). Dieses Ausscheren könne nicht unabhängig von wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen gesehen werden, die sich unter anderem durch die gegenwärtige Schwäche der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungsinstitutionen äußern und der Kapitaleseite größere Möglichkeiten eröffnen, die Institutionen zur Regulierung der industriellen Beziehungen im eigenen Interesse zu gestalten. Damit rückt die Frage in den Vordergrund, wodurch sich die Machtverlagerung zu Gunsten der Unternehmungen erklären lässt, die für die Umbrüche der industriellen Beziehungen und die faktische Unterminierung von Arbeitnehmerrechten konstitutiv ist.

Im Folgenden wird die These vertreten, dass die aktuelle Schwäche der Arbeitnehmerseite innerhalb des Systems der industriellen Beziehungen sowohl auf eine verringerte *Fähigkeit* als auch eine gesunkene *Bereitschaft* der Beschäftigten zurückzuführen ist, gemeinschaftlich für ihre Arbeitnehmerinteressen einzutreten. Zu einem gewissen Grade hängt dies mit den in Kapitel 6.3 angeführten Veränderungen zusammen, die die Möglichkeiten der Beschäftigten, ein durchsetzungsfähiges Gegengewicht zu den Unternehmungen zu bilden, stark eingeschränkt haben. Es würde der Komplexität der Thematik allerdings kaum gerecht werden, die Gründe ausschließlich auf der betrieblichen Ebene oder im Bereich des Wirtschaftssystems zu suchen. Vielmehr ist es erforderlich, den Blick zu erweitern und auf gesamtgesellschaftliche Entwicklungen zu richten, die sich negativ auf die Organisierbarkeit und den politischen Einfluss der Arbeitnehmer auswirken können. Die folgende Argumentation knüpft an zwei unterschiedlichen Diskussionssträngen an, von denen die sozialwissenschaftliche Gegenwartsanalyse moderner westlicher Gesellschaften aktuell stark geprägt wird.

Anhand von Forschungsarbeiten zur Funktionalität und Entwicklung gesellschaftlichen Sozialkapitals wird zunächst gezeigt, dass die verringerte kollektive Handlungsfähigkeit der Arbeitnehmer in einem direkten Zusammenhang mit einer rückläufigen sozialen Vernetzung und institutionellen Einbindung der Bürger sowie einem allgemeinen Verlust von Vertrauen und Solidarität in der Gesellschaft steht. In einem weiteren Schritt wird die aktuelle Diskussion über den Neoliberalismus aufgegriffen und die gegenwärtige Schwäche der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen mit einem Wandel gesellschaftlich verankerter Rationalitätsvorstellungen und Legitimationsmuster in Verbindung gebracht. Danach führt die Ausbreitung und gesellschaftliche Verankerung neoliberaler Leitbilder zu veränderten arbeitsbezogenen Einstellungen und Handlungsorientierungen der Beschäftigten und trägt maßgeblich zu einer wachsenden allgemeinen Skepsis gegenüber staatlichen Interventionen in das privatwirtschaftliche Geschehen bei. Dieser Einstellungswandel bleibt nicht folgenlos für die gesetzliche Mitbestimmung, die Vertreter neoliberaler Positionen als einen nicht zu rechtfertigenden Eingriff in die Vertragsfreiheit und die Eigentumsrechte werten. Durch die gegenwärtige Hegemonie des Neoliberalismus ist eine misstrauische bis ablehnende Haltung zur gesetzlichen Mitbestimmung begünstigt worden, die bereits weit in das Arbeitnehmerlager vorgedrungen ist und somit den Wandel der betrieblichen Partizipationsstrukturen nachhaltig unterstützt.

7 Partizipation und soziales Kapital

Die mikropolitische Rekonstruktion betrieblicher Partizipationsstrukturen, bei der dem interessengeleiteten Handeln innerbetrieblicher Akteure eine zentrale Bedeutung für die Realisierung betrieblicher Mitbestimmungsmöglichkeiten beigemessen wird, erfordert eine nähere Auseinandersetzung mit den äußeren Handlungsbedingungen dieser Akteure. Hierbei gilt es Faktoren zu ermitteln, die sich negativ auf die politische Handlungsfähigkeit der Beschäftigten auswirken und so die Etablierung gesetzlicher Mitbestimmungsstrukturen in den Betrieben erschweren. Den Ausgangspunkt für die folgenden Betrachtungen bildet das Konzept des sozialen Kapitals, das seit den 1990er Jahren vermehrt in unterschiedlichen gesellschafts- und organisationstheoretischen Kontexten diskutiert wird. Konkret geht es darum zu zeigen, dass die Veränderungen der betrieblichen Partizipationsstrukturen eng mit dem Verlust an gesellschaftlichem Sozialkapital zusammenhängen, wie er von verschiedenen Autoren für die westlichen Industriestaaten konstatiert wird. In Abgrenzung zu den vorangegangenen Analysen wird die Perspektive deutlich erweitert. Der Wandel der betrieblichen Partizipationsstrukturen wird nicht allein auf betriebs- und wirtschaftsstrukturelle Veränderungen zurückgeführt – ohne deren Relevanz in irgendeiner Weise bestreiten zu wollen –, sondern zusätzlich mit gesamtgesellschaftlichen bzw. lebensweltlichen Entwicklungen in Verbindung gebracht, die die Möglichkeiten der abhängig Beschäftigten begrenzen, die ihnen zustehenden Rechte in Anspruch zu nehmen und eigene Interessen gegebenenfalls auch gegen den Widerstand des Managements durchzusetzen.

7.1 Konzeptionen sozialen Kapitals

Die wissenschaftliche Diskussion über soziales Kapital unterteilt sich in zwei parallel geführte Diskurse, die sich nicht nur im Hinblick auf die Konzeptualisierung des sozialen Kapitals unterscheiden, sondern auch unterschiedliche gesellschaftliche Phänomene erklären wollen (vgl. Braun 2002). Hierbei handelt es sich auf der einen Seite um einen vom französischen Soziologen Pierre Bourdieu angestoßenen Diskurs über die Entstehung und Reproduktion sozialer Ungleichheit, der vor allem die gesellschaftspolitische Debatte in

Frankreich nachhaltig beeinflusst hat. Auf der anderen Seite steht ein an den Arbeiten des amerikanischen Politikwissenschaftlers Robert D. Putnam anknüpfender Diskurs, in dem soziales Kapital als eine zentrale Bedingung für den sozialen Zusammenhalt von Gesellschaften angesehen wird. Letzterem ist vor allem in den USA, seit wenigen Jahren aber auch in Deutschland eine größere Aufmerksamkeit zuteil geworden. Die Diskussion ist eingebettet in die Frage, wodurch postmoderne Gesellschaften angesichts der vielfach konstatierten Individualisierungstendenzen (vgl. Beck 1986; 1998) integriert und zusammengehalten werden können.

7.1.1 Soziales Kapital in der Konzeption Bourdieus

Das von Bourdieu (1983) vertretene Konzept des sozialen Kapitals basiert auf der Annahme, dass es neben Kapital im ökonomischen Sinne noch weitere Arten von Kapital gibt, mit denen sich ihre Inhaber Vorteile gegenüber anderen Personen verschaffen können. Danach bestimmt die Kapitalausstattung eines Menschen dessen Chancen, sich im sozialen Raum zu positionieren bzw. die eigene soziale Stellung zu verbessern. Bourdieu unterscheidet drei Kapitalarten, die er als ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital bezeichnet (vgl. Abbildung 7.1) und denen er eine zentrale Bedeutung für der Genese und Reproduktion sozialer Ungleichheit beimisst. *Ökonomisches Kapital* steht in seiner Terminologie für Einkommen und Vermögen, aber auch für die Möglichkeit, bei Bedarf ein Darlehen aufnehmen zu können. Damit entspricht es weitgehend dem volkswirtschaftlichen Verständnis von Geldkapital. *Kulturelles Kapital* kommt nach Bourdieu in drei Erscheinungsformen vor. In inkorporierter Form umfasst es sozial vermittelte Kompetenzen, kulturelle Fertigkeiten sowie das ästhetische Geschmacksempfinden. In objektivierter Form äußert es sich durch den Besitz von kulturellen Gütern, wie Büchern oder Kunstwerken, während formale Bildungsabschlüsse und Titel Ausdruck der institutionalisierten Form kulturellen Kapitals sind. *Soziales Kapital* meint schließlich die Einbindung in soziale Netzwerke bzw. die „Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind; oder anders ausgedrückt, es handelt sich dabei um Ressourcen, die auf der Zugehörigkeit einer Gruppe beruhen“ (vgl. Bourdieu 1983: 190 f.).

Bourdieu geht davon aus, dass die drei Kapitalarten sich nicht nur wechselseitig ergänzen und in ihrer spezifischen Kombination die soziale Position

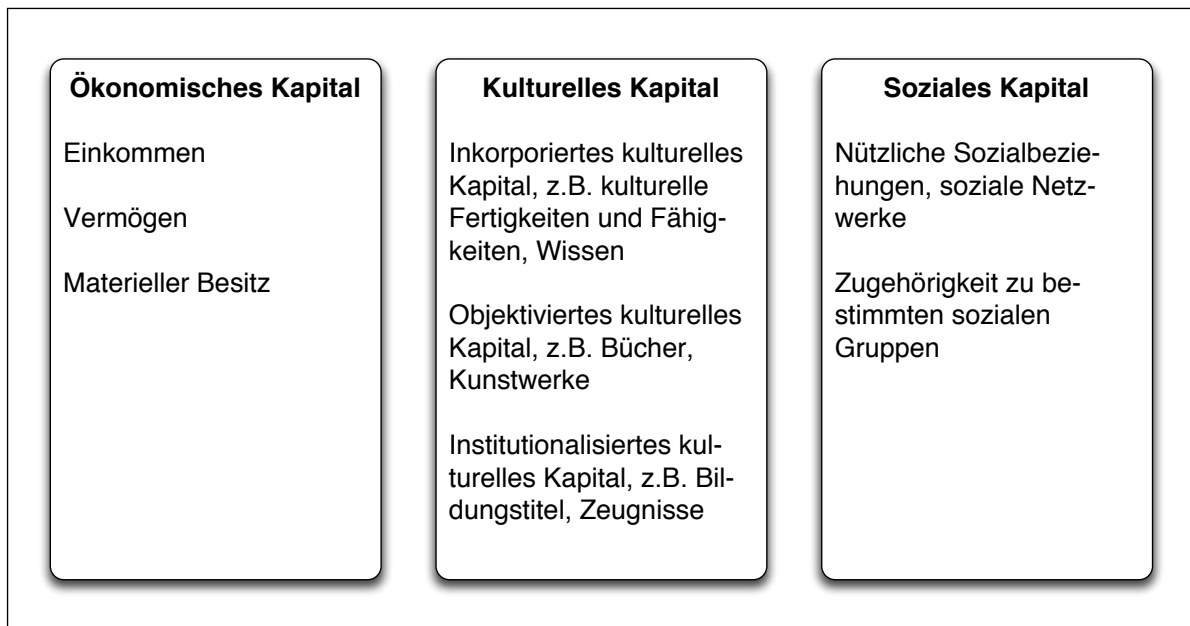


Abbildung 7.1: Ökonomisches, kulturelles und soziales Kapital nach Bourdieu (1983)

ihres Inhabers in der Gesellschaft bestimmen, sondern untereinander auch substituierbar sind. Dementsprechend können Defizite bei einer Kapitalart durch vorhandenes Kapital einer anderen Art kompensiert werden. Nimmt man beispielsweise an, dass sich eine Person in einem Rechtsstreit mit ihrem Nachbarn befindet, so könnte sie idealerweise alle drei Kapitalarten unabhängig voneinander einsetzen, um den Streitfall eventuell für sich zu entscheiden. Steht ihr etwa ausreichend ökonomisches Kapital zu Verfügung, ließe sich dieses einsetzen, um einen kompetenten Anwalt in der Angelegenheit einzuschalten. Zweitens könnte die Person auf ihr kulturelles Kapital zurückgreifen, sofern sie selbst über ausreichende Rechtskenntnisse verfügt oder in der Lage ist, sich an Hand juristischer Fachliteratur ein eigenes Bild von der Rechtslage und der herrschenden Rechtsprechung zu machen. Voraussetzung ist lediglich, dass die relevanten Quellen zugänglich sind und ausreichend Zeit für die Eigenrecherche zur Verfügung steht. Eine dritte Option könnte für die Person in dem Rückgriff auf ihr soziales Kapital bestehen, wenn es in ihrem Bekanntenkreis jemanden gibt, der den notwendigen juristischen Sachverstand besitzt und auch bereit ist, sein Fachwissen zur Verfügung zu stellen.¹

¹Ein anschauliches Beispiel für die Substituierbarkeit der Kapitalarten liefern die Stadtsoziologen Alisch und Dangschat (1998: 85), indem sie darstellen, wie verschiedene Kapitalar-

Neben der prinzipiellen Austauschbarkeit der drei Kapitalarten besteht eine weitere Grundannahme Bourdieus darin, dass die einzelnen Kapitalarten ineinander transformiert und zum Aufbau anderer Kapitalarten eingesetzt werden können. Kulturelles Kapital in der Form von Kompetenzen und Bildungsabschlüssen eröffnet den Zugang zu entsprechenden Berufspositionen und lässt sich über die erzielten Einkommen in ökonomisches Kapital transformieren. Umgekehrt kann ökonomisches Kapital in Bildung und Ausbildung investiert und letztlich in kulturelles Kapital überführt werden. Ein starker Zusammenhang zwischen dem ökonomischen Kapital und der Erlangung von kulturellem Kapital zeigt sich insbesondere in jenen Ländern, in denen eine qualitativ hochwertige Schul- und Hochschulbildung privat zu finanzieren ist. Zusammenhänge bestehen aber auch zwischen sozialem und ökonomischem Kapital: Zum einen kann ökonomisches Kapital den Zugang zu bestimmten sozialen Kreisen eröffnen, während sich umgekehrt soziale Kontakte einsetzen lassen, um sich beispielsweise Konkurrenzvorteile bei der Besetzung von lukrativen Stelle zu erlangen. Anders als beim ökonomischen und kulturellen Kapital ist der eigenständige Wert des sozialen Kapitals begrenzt. Erst in Verbindung mit den beiden anderen Kapitalarten wird es zu einer wertvollen Ressource, indem es die Verfügbarkeit über andere Kapitalarten ausweitet: „Der Umfang des Sozialkapitals, das der einzelne besitzt, hängt ... sowohl von der Ausdehnung des Netzes von Beziehungen ab, die er tatsächlich mobilisieren kann, als auch von dem Umfang des ... Kapitals, das diejenigen besitzen, mit denen er in Beziehung steht“ (Bourdieu 1983: 191).

Bourdieus Überlegungen haben vor allem in Frankreich die Gesellschaftsforschung nachhaltig beeinflusst, indem sie die Kapitalausstattung der Menschen als erklärende Variable für die Entstehung und Reproduktion sozialer Ungleichheit in den Mittelpunkt gerückt haben. Soziales Kapital steht hier für „das Netz von Beziehungen, die zur Produktion und Reproduktion sozialer Ungleichheit beitragen und dafür sorgen, dass Karrierechancen und Machtressourcen nicht nur auf Leistung und Qualifikation basieren, sondern auch auf herkunftsbedingten Gruppenzugehörigkeiten und anderen vorteilhaften Verbindungen im Sinne des ‚Vitamin-B‘“ (Braun 2001: 338). Soziales Kapital wird als ein wesentlicher Faktor angesehen, der zusammen mit dem ökonomischen und dem kulturellen Kapital soziale Ungleichheiten in modernen Gesellschaften begünstigt und deren inneren Zusammenhalt potentiell gefährdet.

ten eingesetzt werden, um Konkurrenzvorteile bei der Aneignung städtischen Wohnraums zu erlangen.

7.1.2 Soziales Kapital in der Konzeption Putnams

Ein von Bourdieu abweichendes Verständnis sozialen Kapitals legt Putnam (1993, 2000) zugrunde. Auch Putnam geht von der Existenz verschiedener Kapitalarten aus, die er als physisches Kapital, Humankapital und soziales Kapital bezeichnet. Diese Kapitalarten sind allerdings nicht deckungsgleich mit den drei Kapitalarten, wie sie von Bourdieu konzipiert werden. *Physisches Kapital* steht in der Terminologie Putnams für gegenständliche Besitztümer, während mit *Humankapital* individuelle Eigenschaften, wie Fertigkeiten und Kenntnisse gemeint sind. Der Begriff des *sozialen Kapitals* bezeichnet bei Putnam unterschiedliche Aspekte und umfasst soziale Netzwerke und freiwillige Vereinigungen, Normen generalisierter Reziprozität sowie soziales Vertrauen (vgl. Putnam 2000: 19).

Im Unterschied zu Bourdieu, der unter sozialem Kapital eine individuelle Ressource versteht, durch deren Einsatz sich ihre Inhaber im sozialen Raum positionieren können, begreift Putnam soziales Kapital als ein privates wie auch öffentliches Gut:

„Social capital can thus be simultaneously a ‚private good‘ and a ‚public good‘. Some of the benefits from an investment in social capital goes to bystanders, while some of the benefit redounds to the immediate interest of the person making the investment“ (Putnam 2000: 20).

Zusätzlich zu den persönlichen Vorteilen, die sich ein Individuum durch Investitionen in soziales Kapital verschaffen kann, hebt Putnam die kollektive Bedeutung des sozialen Kapitals als gesellschaftliche Ressource hervor. Auf diesen Doppelcharakter soll im Folgenden näher eingegangen und die gesellschaftliche Relevanz des sozialen Kapitals herausgearbeitet werden.

Soziales Kapital als individuelle Ressource

Das Verständnis von sozialem Kapital als einer individuellen Ressource basiert auf der Annahme, dass soziale Netzwerke ihren Mitgliedern komparative Vorteile gegenüber unverbundenen Personen bieten können. Der spezifische Wert sozialen Kapitals besteht in der Vernetzung mit anderen Personen und den daraus hervorgehenden Normen der Reziprozität und Vertrauenswürdigkeit (vgl. Putnam 2000: 19). Investitionen in soziales Kapital, das heißt die Bildung und Pflege eines sozialen Netzwerkes und das Einbringen eigener Beiträge, werden in der zumindest impliziten Erwartung getätigt, aus dem Netzwerk entsprechende Gegenleistungen zu erhalten. Reziprozität ist ein zentrales Merkmal

sozialer Netzwerke, die für komplexe Tauschbeziehungen zwischen mehreren Akteuren stehen.

Putnam (2000) differenziert zwei Arten von Reziprozität, die er als spezifische und als generalisierte Reziprozität bezeichnet. Spezifische Reziprozität liegt in Situationen vor, in denen jemand für eine andere Person etwas tut und gleichzeitig erwartet, von dieser Person eine (äquivalente) Gegenleistung zu erhalten. Es handelt sich gewissermaßen um eine direkte Tauschbeziehung zwischen zwei Akteuren. Anders verhält es sich hingegen bei der generalisierten Reziprozität. Hier findet die Leistungserbringung für eine andere Person ohne die Erwartung statt, von dieser Person eine konkrete Gegenleistung zu erhalten. Vielmehr wird davon ausgegangen, von einer beliebigen Person zu einem unbestimmten Zeitpunkt ebenfalls eine entsprechende Leistung zu erhalten bzw. erwarten zu können. Generalisierte Reziprozität ist durch unspezifische, generalisierte Investitionen gekennzeichnet, von denen angenommen wird, dass sie sich zu einem späteren Zeitpunkt „auszahlen“ und einem selbst Vorteile verschaffen. Vertrauen ist folglich eine wesentliche Voraussetzung für das Entstehen von generalisierter Reziprozität (vgl. Putnam 2000: 21). Ein Beispiel für generalisierte Reziprozität sind Hilfeleistungen in Notlagen, bei denen keine unmittelbaren Ausgleichsleistungen von den Hilfeempfängern erwartet werden. Statt dessen handeln die Helfenden in der Hoffnung, im Falle einer eigenen Notsituation von anderen Menschen ebenfalls unterstützt zu werden.

Für Putnam liegt die Besonderheit des sozialen Kapitals nicht in dem bloßen Knüpfen von sozialen Kontakten, sondern in der Kombination von sozialer Vernetzung und generalisierter Reziprozität. Der Nutzen, der einem Individuum aus dem Aufbau sozialen Kapitals erwächst, ist vielgestaltig. Er kann beispielsweise darin bestehen, durch die Erweiterung des eigenen sozialen Umfeldes an relevante Informationen zu gelangen, die anderenfalls nicht verfügbar wären. Ein weiterer Vorteil kann darin liegen, in bestimmten Situationen konkrete Unterstützung von anderen Menschen aus dem persönlichen Netzwerk zu erhalten oder Gleichgesinnte für das gemeinsame Eintreten in konfliktbehafteten Angelegenheiten zu mobilisieren, um auf diese Weise eigene Interessen leichter durchzusetzen.

Soziales Kapital als Kollektivgut

Putnam geht davon aus, dass soziales Kapital nicht nur vorteilhaft für jene ist, die es selbst besitzen, sondern dass die Gesellschaft insgesamt vom Auf-

bau sozialen Kapitals profitiert. Den gesellschaftlichen Nutzen des sozialen Kapitals sieht er zum einen darin, Solidarität zu stiften und den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft zu fördern. Soziales Kapital wird daher als ein wesentliches integratives Moment der Gesellschaft aufgefasst. Eine entscheidende Rolle wird dabei sozialen Netzwerken und freiwilligen Assoziationen beigemessen, weil sie entscheidend zum Aufbau von generalisierter Reziprozität und der Entwicklung sozialen Vertrauens beitragen würden. Gleichzeitig seien derartige Assoziationen ein wichtiger Eckpfeiler demokratischer Gesellschaften, da in ihnen die Grundlagen demokratischen Handelns erlernt würden. Dies gelte insbesondere für solche Vereinigungen, deren Mitglieder in direkten Interaktionsbeziehungen stehen und selbst aktive Mitgliedschaftsrollen übernehmen. Sie stellen aber nicht nur gesellschaftliche Sozialisationsinstanzen dar, in denen demokratische Prinzipien und staatsbürgerliche Tugenden erlernt werden können, sondern fungieren darüber hinaus auch als wichtige Multiplikatoren: „Fähigkeiten und Dispositionen wie Initiative, Aufmerksamkeit, Vertrauen, Organisationsfähigkeit, egalitäre Einstellungen und Toleranz gegenüber Fremden, die im Vereinsleben erworben und verstärkt werden, verbreiten sich über ihre jeweiligen sozialen, thematischen und temporären Entstehungszusammenhänge hinaus und können einen wesentlichen Beitrag zur demokratischen und politischen Kultur leisten“ (Offe/Fuchs 2001: 429 f.).

Zum anderen unterstellt Putnam einen positiven Zusammenhang zwischen dem sozialen Kapital einer Gesellschaft und ihrer Effizienz. Analog zu den Effizienzvorteilen des Äquivalententausches gegenüber dem direkten Tausch würde sich ein hohes Maß an sozialem Vertrauen und generalisierter Reziprozität grundsätzlich positiv auf die gesellschaftliche Effizienz auswirken:

„A society characterized by generalized reciprocity is more efficient than a distrustful society, for the same reason that money is more efficient than barter“
(Putnam 2000: 21).

Effizienzvorteile werden darin gesehen, dass soziales Vertrauen Kooperationen und die Koordination arbeitsteiliger Handlungen erleichtern und so zum wechselseitigen Vorteil der Beteiligten beitragen würde (vgl. Putnam 1995: 67). Zudem falle bei einem ausgeprägten Vertrauen die Notwendigkeit für Kontrollen geringer aus als bei einem geringen Vertrauensniveau. Wir haben es hier letztlich mit einer transaktionskostentheoretischen Begründung zu tun, bei der angenommen wird, durch einen geringeren Umfang an sozialer Kontrolle sowohl auf der staatlichen Ebene als auch im wirtschaftlichen Bereich Kosten senken zu können.

7.2 Soziales Kapital und gesellschaftlicher Wandel

Putnam betrachtet soziales Kapital nicht nur als eine entscheidende Bedingung für den sozialen Zusammenhalt und die Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft. Er sieht im sozialen Kapital auch einen wichtigen Indikator für Prozesse sozialen Wandels und macht dieses Konzept zum zentralen Bezugspunkt seiner Gesellschaftsanalysen.

7.2.1 Die Entwicklung des sozialen Kapitals am Beispiel der USA

Im Rahmen seiner Untersuchungen zum Sozialkapital der USA stellt Putnam (2000) zunächst die traditionell hohe Bedeutung des sozialen Kapitals innerhalb der US-amerikanischen Gesellschaft heraus, die sich in einem starken sozialen Engagement der US-Bürger und einer ausgeprägten Gemeinschaftsorientierung der Bevölkerung widerspiegeln würde. Er verweist auf die große Anzahl an Non-Profit-Organisationen sowie informellen freiwilligen Vereinigungen, in denen Normen generalisierter Reziprozität und Vertrauen herausgebildet und gepflegt werden. Die Bandbreite reiche von großen, überregionalen Verbänden und Organisationen, die für unterschiedlichste Ziele eintreten und zur Wahrnehmung eigener oder fremder Interessen gegründet wurden, bis hin zu kleinen, lokal agierenden Netzwerken, die überwiegend für die Interessen ihrer eigenen Mitglieder tätig sind.

In ihrem umfangreichen sozialen Kapital und dem auffallenden sozialen Engagement der Bürger sieht Putnam ein charakteristisches Merkmal und eine traditionelle Stärke der US-amerikanischen Zivilgesellschaft. Nicht ohne Besorgnis weist er auf gesellschaftliche Entwicklungen hin, die von ihm als ein zunehmender Verlust des gesellschaftlichen Sozialkapitals interpretiert und als potentielle Bedrohung für den sozialen Zusammenhalt der US-Gesellschaft wahrgenommen werden.

Erosion des gesellschaftlichen Sozialkapitals

An Hand von verschiedenen Indikatoren zeigt Putnam auf, wie sich in den USA während der letzten Dekaden des zwanzigsten Jahrhunderts der Umfang an sozialem Kapital massiv verringert hat. Demnach sind die US-Bürger heute in einem weitaus geringeren Maße sozial vernetzt und investieren deutlich weniger in den Aufbau und den Erhalt von Sozialkapital als es in der Vergangenheit der Fall gewesen ist. Die Erosion des sozialen Kapitals ist seinen

Untersuchungen zufolge nicht auf einzelne Gesellschaftsbereiche beschränkt, sondern stellt sich als ein gesellschaftsweites Phänomen dar. Sie zeige sich im politischen Bereich ebenso wie beim zivilgesellschaftlichen Engagement der Menschen, im Arbeitsleben genauso wie in der Religion oder auf dem Gebiet der informellen sozialen Beziehungen. Den Verfall des gesellschaftlichen Sozialkapitals macht Putnam fest an

- einer wachsenden Entpolitisierung der Gesellschaft, die sich in einem abnehmenden politischen Interesse und einer rückläufigen politischen Partizipationsbereitschaft der Bürger äußert. Er verweist auf einen deutlichen Rückgang der Wahlbeteiligung bei den Präsidentschaftswahlen, eine verringerte Beteiligung der Bürger an politischen Kampagnen, ein rückläufiges politisches Engagement auf kommunaler Ebene und eine geringere Neigung der Bürger, zu politischen Fragen öffentlich Stellung zu beziehen.
- einem abnehmenden zivilgesellschaftlichen Engagement, das lange Zeit charakteristisch für die USA gewesen ist. Obwohl sich die Anzahl freiwilliger Vereinigungen seit den 1960er Jahren nahezu verdreifacht habe, sei die durchschnittliche Mitgliederzahl in diesem Zeitraum auf fast ein Zehntel zurückgegangen. Gleichzeitig weist Putnam auf eine wachsende Bedeutung von formalen Mitgliedschaften hin. Zivilgesellschaftliches Engagement würde sich verstärkt durch „Scheckbuch-Mitgliedschaften“ äußern und weniger durch eine aktive Mitarbeit in Vereinen oder Verbänden. Aber gerade Letztere wird von Putnam als eine wichtige Bedingung für den Aufbau von Sozialkapital im oben beschriebenen Sinne betrachtet, weil sich erst in der direkten Interaktion mit Anderen Normen der Reziprozität und Solidarität herausbilden.
- dem tendenziellen Bedeutungsverlust religiöser Bindungen, die in der Vergangenheit einen hohen Stellenwert in Amerika eingenommen und eine wichtige sozialintegrative Funktion übernommen hatten.
- einem sinkenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad und einem relativen Mitgliederschwund bei den Berufsverbänden. Während in der Zeit von 1980 bis 1997 die Zahl der registrierten Gewerkschaften um vier Prozent gestiegen ist, hat im selben Zeitraum die Anzahl der von ihnen vertretenen Beschäftigten um insgesamt 35 % abgenommen. Bei

den Berufsverbänden zeigt sich ein ähnliches Bild. Zwar konstatiert Putnam einen absoluten Anstieg ihrer Mitgliederzahlen. Allerdings sei dieser nur auf einen massiven Mitgliederzuwachs bei den jeweiligen Berufsgruppen zurückzuführen. Stelle man dies in Rechnung, lasse sich auch hier eine rückläufige Vertretungsquote feststellen.

- Veränderungen in der Arbeitswelt, die sich zum Teil negativ auf die soziale Integration und das Sozialkapital von Betrieben auswirken. Zwar würde durch den Einsatz neuer Managementansätze, in denen vermehrt auf Gruppen- oder Teamarbeit gesetzt wird, die Interaktionshäufigkeit und -dichte zwischen Kollegen ausgeweitet und der Aufbau von (innerbetrieblichem) Sozialkapital gefördert werden. Auf der anderen Seite führt Putnam jedoch verschiedene Argumente an, weshalb sich die allgemeine Erosion des Sozialkapitals auf diese Weise kaum aufhalten lässt. Erstens würden Freundschaften unter Kollegen lediglich einen kleinen Teil der persönlichen Netzwerke ausmachen, der verschiedenen Studien zufolge bei unter 10 % läge. Zweitens würden das schon vorhandene Sozialkapital und der Zusammenhalt unter Kollegen durch organisationale Restrukturierungsprozesse und den Abbau von Arbeitsplätzen bedroht. Strukturelle Veränderungen im Arbeitsbereich – zu nennen sind die Ausweitung von Teilzeitarbeit, befristeten Beschäftigungsverhältnissen, Leiharbeit und freiberuflichen Tätigkeiten – würden dazu führen, dass die Beschäftigten stärker isoliert werden und sich allein gelassen fühlen, während die Beziehungen zu Kollegen distanzierter werden (vgl. Putnam 2000: 88 f.). Drittens werden die betrieblichen Veränderungen oftmals begleitet von der Einführung ergebnisorientierter Vergütungssysteme, die an die Stelle des Senioritätsprinzips treten und nicht folgenlos für das betriebliche Sozialkapital bleiben: „One consequence of performance-based pay and performance-based job security is to increase, if only implicitly, the degree of competition among peers. Teamwork stops feeling so amicable when you are subtly competing with your teammates for your livelihood“ (Putnam 2000: 89 f.).

Erklärungen für den Verlust von gesellschaftlichem Sozialkapital

Putnam belässt es nicht dabei, den Verlust von gesellschaftlichem Sozialkapital zu beschreiben, sondern versucht auch mögliche Ursachen aufzuzeigen. Für ihn stellt sich zunächst die grundsätzliche Frage, wie soziale Wandlungs-

prozesse überhaupt entstehen und ablaufen. Idealtypisch unterscheidet er zwei Arten des sozialen Wandels, die analytisch getrennt werden können, meist aber in Kombination auftreten.

Bei der ersten Art handelt es sich um einen Prozess, in dem eine Vielzahl an Individuen gleichzeitig ihre Einstellungen und Gewohnheiten auf eine bestimmte Weise ändert bzw. untereinander angleicht. Ein solcher Wandel vollzieht sich meist kurzfristig, weist in seinen Wirkungen aber nicht unbedingt eine hohe Persistenz auf und kann auch schnell wieder eine andere Richtung einschlagen. Auslöser für solche kurzfristigen sozialen Veränderungsprozesse können Ereignisse sein, die einen starken, wenn auch nur vorübergehenden Einfluss auf das kollektive Bewusstsein haben, wie es häufig bei Katastrophen oder größeren Skandalen der Fall ist.

Der zweiten Art sozialen Wandels liegen Einstellungs- und Verhaltensunterschiede zwischen jüngeren und älteren Kohorten zu Grunde. Im Zeitverlauf wird die ältere Kohorte durch die jüngere Kohorte sukzessive ersetzt, womit auch die Einstellungen und Handlungsmuster der jüngeren Kohorte die bisherigen Sicht- und Verhaltensweisen allmählich verdrängen: „If different generations have different tastes or habits, the social physiology of birth and death will eventually transform society, even if no individual ever changes“ (Putnam 2000: 34). Es handelt sich um einen längerfristigen Wandlungsprozess, der gegenüber der erstgenannten Art sozialen Wandels weniger leicht reversibel ist.

Für den zunehmenden Verfall des sozialen Kapitals in den USA macht Putnam vor allem den zweiten Typus sozialen Wandels verantwortlich. Während in der Mitte des letzten Jahrhunderts eine Generation von Bürgern das zivilgesellschaftliche Leben der USA bestimmte, die sich durch eine ausgeprägte Solidarität und ein hohes soziales Engagement auszeichnete, wird diese mehr und mehr durch eine Generation von Menschen verdrängt, die immer weniger bereit oder in der Lage sind, soziales Kapital aufzubauen und zu erhalten.

7.2.2 Die Entwicklung des sozialen Kapitals in Deutschland

Mit seinen Untersuchungen weist Putnam (1995, 2000) einen beträchtlichen Rückgang des sozialen und staatsbürgerlichen Engagements in den USA nach, den er als Erosion des gesellschaftlichen Sozialkapitals interpretiert. Angesichts dieser Befunde stellt sich die Frage, wie sich die Situation in Deutschland darstellt und ob sich hier ähnliche Tendenzen wie in den USA abzeichnen. Die Diskussion über die Entwicklung des sozialen Kapitals in der Bundesre-

publik ist zum Teil durch widersprüchliche Befunde gekennzeichnet (vgl. Offe 1999: 113), zudem bleiben die Aussagen oft spekulativ, weil zu vielen Aspekten des gesellschaftlichen Sozialkapitals kein geeignetes Datenmaterial vorliegt, aus dem sich eindeutige Rückschlüsse auf Veränderungsprozesse ziehen lassen (vgl. Immerfall 1999: 123).

Ohne an dieser Stelle eine ähnlich umfangreiche und differenzierte Analyse für die Bundesrepublik leisten zu können, wie Putnam sie für die USA vorgenommen hat, sollen einige der von ihm verwendeten Indikatoren aufgegriffen werden, um aus ihnen Rückschlüsse auf die Entwicklung des sozialen Kapitals in Deutschland ziehen zu können. Der Fokus wird auf solche Aspekte des sozialen Kapitals gelegt, von denen anzunehmen ist, dass sie in einem engen Zusammenhang mit der politischen Handlungs- und Organisationsfähigkeit von Arbeitnehmern stehen. Namentlich handelt es sich dabei um die allgemeinpolitische Partizipation und die Mitgliedschaft in arbeitsbezogenen Verbänden. Neben den inhaltlichen Erwägungen bieten sich diese Indikatoren auch deshalb für die nachfolgende Analyse an, weil zu ihnen genügend verwertbare Daten vorliegen, an denen sich Veränderungen auch über größere Zeiträume hinweg ablesen lassen.

Politische Partizipation

Zu den zentralen Indikatoren, an denen sich die politische Integration der Bürgerinnen und Bürger festmachen lässt, gehören das politische Interesse, die Wahlbeteiligung und die Mitgliedschaften in politischen Parteien. Weil in Deutschland keine Wahlpflicht besteht, wird vor allem in der Wahlbeteiligung ein wichtiger Gradmesser für die politische Einbindung in die Gesellschaft gesehen.

Politisches Interesse Das politische Interesse gilt als ein wichtiger Indikator dafür, inwiefern die Bürger das politische Geschehen wahrnehmen und an ihm teilnehmen (vgl. Statistisches Bundesamt 2006: 635). Gleichzeitig wird das Interesse für politische Fragen als eine wesentliche Voraussetzung für weitergehende Formen der politischen Partizipation angesehen, weshalb es unter anderem auch für eine Beteiligung an betriebspolitischen Fragen bedeutsam sein dürfte.

Nach den Erhebungen der Allgemeinen Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften (ALLBUS) ist das politische Interesse in Deutschland seit Anfang der 1990er Jahre insgesamt deutlich zurückgegangen. Mitte der 1990er

Jahre war es fast auf das Niveau der frühen 1980er Jahre abgesunken, als unter 30 % der Befragten angaben, sich stark oder sehr stark für Politik zu interessieren. Zwischen 1994 und 2002 stieg das politische Interesse hauptsächlich in Westdeutschland wieder leicht an, lag aber noch immer deutlich unter dem Niveau von 1990. Seit 2002 ist das politische Interesse wieder zurückgegangen (vgl. Statistisches Bundesamt 2006: 636).

Starke Unterschiede im politischen Interesse zeigen sich bei einem Vergleich der verschiedenen Altersgruppen, insbesondere zwischen den Generationen unter 30 Jahren und den älteren Generationen. Bis Ende der 1980er Jahre lag das politische Interesse bei den unter 30jährigen nur knapp unterhalb des Bevölkerungsdurchschnitts. Nach der deutsch-deutschen Vereinigung ist allerdings eine deutliche Diskrepanz zwischen den jüngeren und älteren Generationen entstanden. Das politische Interesse der Bundesbürger im Alter von 18 bis 29 Jahren hat seitdem überdurchschnittlich stark abgenommen und liegt mittlerweile deutlich unter dem Bevölkerungsdurchschnitt.

Wahlbeteiligung Das abnehmende politische Interesse spiegelt sich auch in einer schwindenden Beteiligung an politischen Wahlen wider. Betrachtet man die Entwicklung der Wahlbeteiligung bei den Bundestagswahlen während der letzten Jahrzehnte, dann zeigt sich zwar kein so drastischer Rückgang wie bei den amerikanischen Präsidentschaftswahlen, eine abnehmende Wahlbeteiligung ist aber auch hier zu verzeichnen (vgl. Abbildung 7.2). Während in den fünfziger und sechziger Jahren die Wahlbeteiligung mit Werten zwischen 86,0 % und 87,8 % nahezu konstant blieb, erreichte sie bei der Bundestagswahl von 1972 ihren historischen Höchstwert von 91,1 %. In den achtziger Jahren ging die Wahlbeteiligung dann stark zurück, um im Jahr 1990 mit 77,8 % den bis dahin niedrigsten Stand zu erreichen. Nach einem leichten Anstieg während der 1990er Jahre verringerte sich die Wahlbeteiligung anschließend wieder deutlich, bis sie im Jahr 2005 mit 77,7 % ihren historischen Tiefststand erreichte. Insgesamt ist die Wahlbeteiligung zwischen 1972 und 2005 um 13,4 Prozentpunkte gesunken.

Der Trend zu einer rückläufigen Wahlbeteiligung, der bei den Wahlen zum Deutschen Bundestag erkennbar wird, ist allerdings nicht nur auf die Bundesrepublik beschränkt, sondern lässt sich auch in anderen europäischen Staaten feststellen. Nach Schätzungen von Eurostat ist in den 15 Staaten, die vor der EU-Osterweiterung Mitglied der Europäischen Union waren, die Wahlbeteiligung bei nationalen Parlamentswahlen von durchschnittlich 78,5 % im Jahr

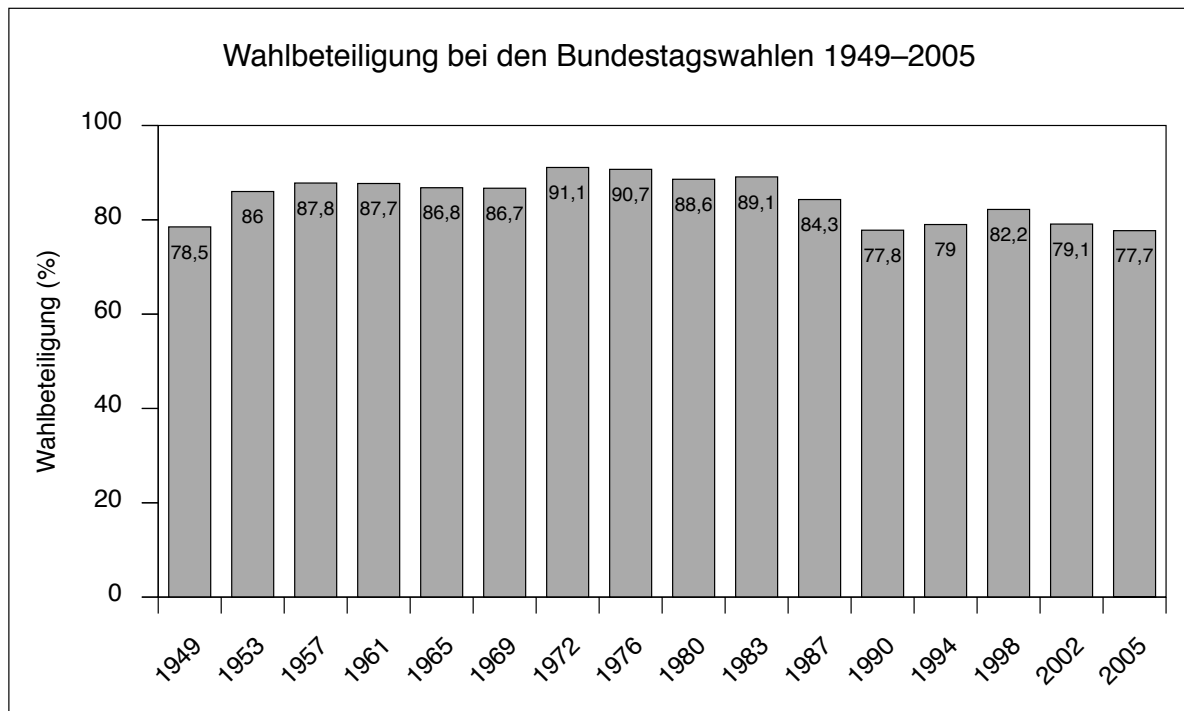


Abbildung 7.2: Entwicklung der Wahlbeteiligung bei den Wahlen zum Deutschen Bundestag (1949–2005)
Quelle: Statistisches Bundesamt

1993 auf 72,5 % im Jahr 2004 gesunken, was einem Rückgang um 8 Prozentpunkte innerhalb von nur elf Jahren entspricht.

Trotz des sichtlich gestiegenen Anteils an Nichtwählern liegt die Wahlbeteiligung in der Bundesrepublik im Vergleich zu anderen Industrieländern noch auf einem relativ hohen Niveau. Während bei den Bundestagswahlen im Jahr 2002 etwas mehr als ein Fünftel der Wahlberechtigten von ihrem Wahlrecht keinen Gebrauch machten, verzeichneten andere westeuropäische Staaten, wie etwa Frankreich, Großbritannien oder Portugal, zur gleichen Zeit erheblich höhere Wahlenthaltungen bei den nationalen Parlamentswahlen (vgl. Abbildung 7.3). Aber auch wenn Deutschland bei der nationalen Wahlbeteiligung noch vergleichsweise gut dasteht: an der Grundtendenz einer abnehmenden politischen Integration der Staatsbürger ändert sich dadurch nichts.

Ein ähnliches Bild wie bei den Bundestagswahlen zeigt sich bei den Wahlen zu den Landesparlamenten, auch wenn die Wahlbeteiligung hier generell niedriger ausfällt als bei den Wahlen im Bund. Bei den Landtagswahlen, die zwischen 2003 und Mai 2007 durchgeführt worden sind, lagen die Anteile der abgegebenen Wählerstimmen zwischen 68,7 % (Hamburg) und 44,4 % (Sachsen-

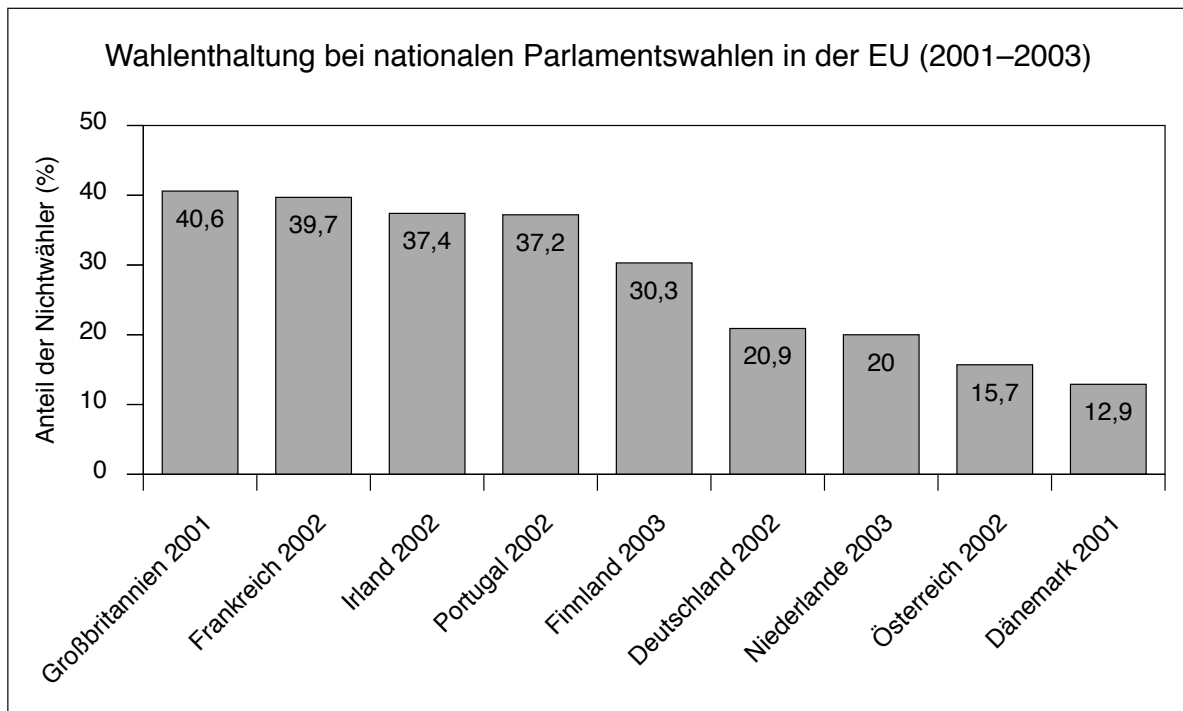


Abbildung 7.3: Wahlenthaltung bei nationalen Parlamentswahlen in ausgewählten EU-Staaten (2001–2003)

Quelle: Eurostat

Anhalt) und befanden sich damit weit unterhalb der niedrigsten Wahlbeteiligung, die bei einer Bundestagswahl verzeichnet wurde. Das in Sachsen-Anhalt erzielte Ergebnis aus dem Jahr 2004 markiert die geringste Beteiligungsquote bei einer Landtagswahl in der Geschichte der Bundesrepublik.

Auch auf der Ebene der Bundesländer ist ein eindeutiger Trend zu einer wachsenden Wahlenthaltung erkennbar. Bei den 2002 bis 2005 durchgeführten Landtagswahlen sank die Beteiligung gegenüber den jeweils vorangegangenen Wahlen durchschnittlich um rund 4 % (vgl. Der Bundeswahlleiter 2005: 3). Damit fällt der Rückgang der Wahlbeteiligung bei den Landtagswahlen noch stärker aus als zwischen den beiden letzten Wahlen zum Deutschen Bundestag, als die Wahlbeteiligung um 1,9 % zurückging.

Folgt man den Einschätzungen Putnams, dann lassen diese Entwicklungen auch für Deutschland auf ein abnehmendes staatsbürgerliches Engagement schließen. Dies muss keineswegs bedeuten, dass das Interesse an politischen Themen abgenommen hat. Es ist aber ein Indiz dafür, dass die Bereitschaft, sich über die Ausübung des eigenen Wahlrechtes am allgemeinpolitischen Willensbildungsprozess zu beteiligen, gesunken ist. In der Veränderung des Wahl-

verhaltens scheint sich der zweite Typus sozialen Wandels widerzuspiegeln, den Putnam auch als primären Grund für die erodierende Sozialkapitalbasis der USA ansieht (vgl. Kap. 7.2.1). So ist der Rückgang der Wahlbeteiligung unter anderem auf einen überproportional hohen Anteil an Wahlenthaltungen bei den jüngeren Generationen zurückzuführen. Vor allem bei den Erst- und Jungwählern² ist die Wahlbeteiligung bei den Bundestagswahlen überdurchschnittlich stark gesunken. Zwischen 1961 und 1983 lag die Wahlbeteiligung der Jungwähler im Mittel 8,6 Prozentpunkte unter dem Gesamtdurchschnitt. 1990 war lag sie um 14,5 Prozentpunkte niedriger, 2005 betrug die Differenz 12,3 Prozentpunkte (vgl. Statistisches Bundesamt 2005: 640; Der Bundeswahlleiter 2005: 7).

Parteimitgliedschaften Während es sich bei der Ausübung des Wahlrechts um eine eher schwache Form der politischen Beteiligung handelt, lässt die Mitgliedschaft in einer Partei tendenziell auf eine stärkere Einbindung in das politische Geschehen schließen. Weil die Mitgliedschaft freiwillig ist und sie im Gegensatz zur Wahlbeteiligung oder anderen, nicht-institutionalisierten Möglichkeiten politischer Einflussnahme eine langfristig angelegte Art der Beteiligung darstellt, gilt sie als ein zentrales Merkmal der politischen Integration (vgl. Statistisches Bundesamt 2006: 639).

Wie bereits beim politischen Interesse und der Wahlbeteiligung ist auch bei den Parteimitgliedschaften seit einigen Jahren ein negativer Entwicklungstrend zu verzeichnen. Im Jahr 2002 waren rund 1,6 Millionen Bürger Mitglied einer Partei, was einem Bevölkerungsanteil von knapp 2,6 % entspricht. Dagegen verzeichneten die deutschen Parteien 1998 noch ca. 1,7 Millionen Mitglieder, sodass innerhalb von vier Jahren die Anzahl derjenigen, die ein Parteibuch besaßen, um 5,9 % zurückgegangen ist (vgl. Statistisches Bundesamt 2006). Von diesem Mitgliederverlust waren grundsätzlich alle im Bundestag vertretenen Parteien betroffen, wenn auch in sehr unterschiedlichem Ausmaß. Am stärksten fielen die Mitgliederverluste bei der PDS, der FDP und der SPD aus, denen in diesem Zeitraum jeweils mehr als 15 % ihrer Mitglieder abhanden kamen (vgl. Abbildung 7.4). Lediglich Bündnis '90/Die Grünen konnte zwischenzeitlich einen Mitgliederzuwachs verzeichnen, verlor zwischen 1998 bis 2002 dann aber wieder 12,3 % seiner Parteimitglieder.

²Unter Erstwählern werden die 18–20jährigen Wähler, unter Jungwählern die 21–25jährigen Wähler verstanden.

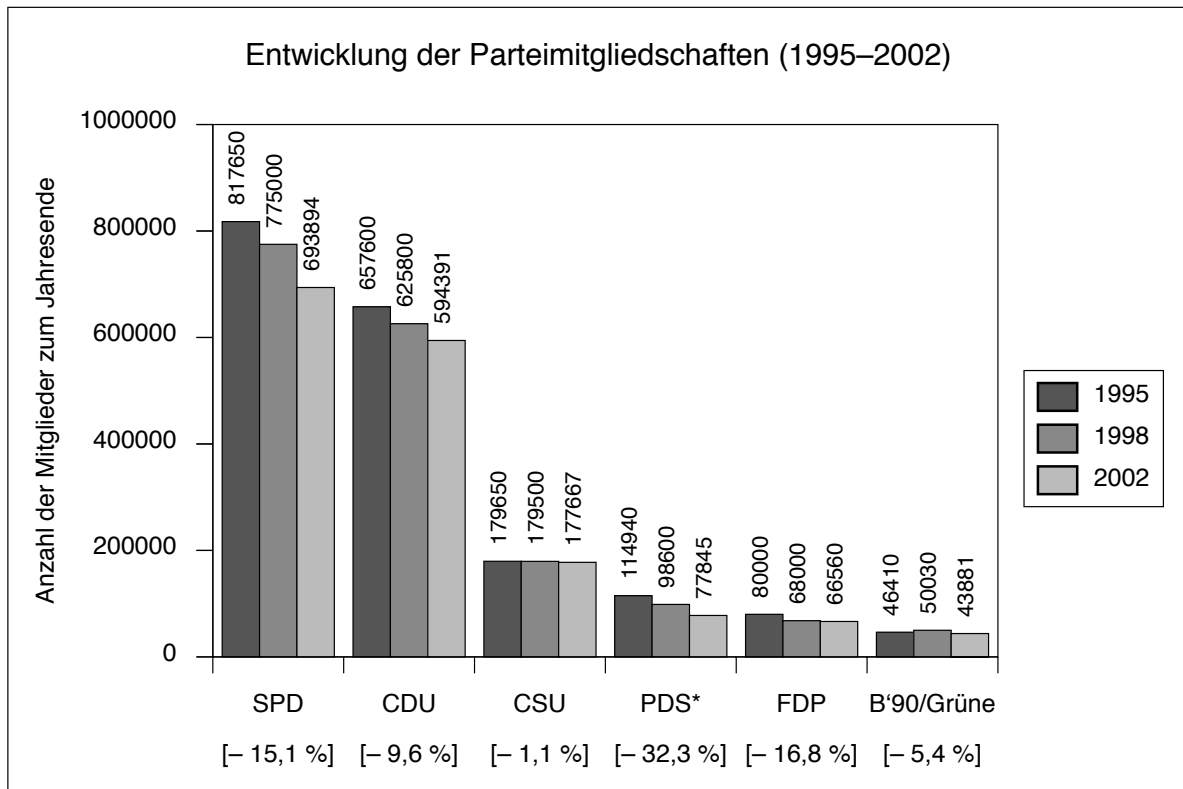


Abbildung 7.4: Mitgliedschaften in den Parteien des Deutschen Bundestags (1995, 1998 und 2002)

Quelle: Statistisches Bundesamt (1997; 2000; 2006)

Nicht-institutionalisierte Formen politischer Beteiligung Die Ausübung des Wahlrechts und die Mitarbeit in einer Partei stellen zwar wichtige, aber nicht die einzigen Varianten politischer Partizipation dar. Neben diesen institutionalisierten politischen Beteiligungsformen existieren unterschiedliche Ausprägungen informeller, nicht-institutionalisierter Beteiligung, wie Demonstrationen, Proteste, Unterschriftensammlungen, Bürgerinitiativen oder Boykotte, die während der vergangenen Jahrzehnte in Deutschland kontinuierlich an Bedeutung gewonnen haben (vgl. Demirović 2006: 60; Statistisches Bundesamt 2006: 638).

Interessanterweise sind es vornehmlich die jüngeren Generationen, die von den alternativen Formen politischer Einflussnahme Gebrauch machen – also jene Bevölkerungsgruppen, die sich durch eine überproportional hohe Wahlenthaltung bei Parlamentswahlen auszeichnen. Von einem generell wachsenden Desinteresse der Bundesbürger am politischen Geschehen auszugehen, wäre daher sicherlich zu kurz gegriffen. Wenn jemand vom politischen Wahl-

recht keinen Gebrauch macht und auf parteipolitisches Engagement verzichtet, muss das noch nicht bedeuten, dass sich die betreffende Personen unpolitisch verhält und ihrer sozialen Umwelt gleichgültig gegenübersteht. Statt dessen können die beschriebenen Veränderungen im politischen Verhalten auch als Indiz für eine verbreitete Unzufriedenheit mit den tradierten Formen politischer Beteiligung gewertet werden. Solche Unzufriedenheiten können Anlass für eine Änderung der individuellen Strategien sein, eigene Interessen zu artikulieren und Einfluss auf politische Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse zu nehmen.

Mitgliedschaften in Gewerkschaften

Eine ähnliche Tendenz wie bei der politischen Mitwirkung zeigt sich auch bei der Entwicklung der Gewerkschaftsmitgliedschaften. Ab den 1990er Jahren haben die Gewerkschaften hierzulande deutlich an Mitgliedern verloren (vgl. Tabelle 7.1), was besonders die Gewerkschaften des DGB nachhaltig geschwächt hat. Innerhalb von nur zehn Jahren ist die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder von rund 13,75 Millionen auf deutlich unter 10 Millionen gefallen, wodurch der gewerkschaftliche Brutto-Organisationsgrad in Deutschland stark abgenommen hat (vgl. Abbildung 7.5). Der Brutto-Organisationsgrad bezeichnet den prozentualen Anteil aller Gewerkschaftsmitglieder an den abhängig Beschäftigten (BOG I) bzw. abhängigen Erwerbspersonen³ (BOG II).

$$BOG_I = \frac{\text{Gewerkschaftsmitglieder}}{\text{abh.Beschäftigte}} \cdot 100 \quad (7.1)$$

$$BOG_{II} = \frac{\text{Gewerkschaftsmitglieder}}{\text{abh.Erwerbspersonen}} \cdot 100 \quad (7.2)$$

Gegenwärtig ist nur noch rund ein Viertel der abhängig Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert, womit die deutschen Gewerkschaften im internationalen Vergleich einen unterdurchschnittlichen Organisationsgrad erreichen (vgl. Lesch 2004). Zugleich sind die Gewerkschaften in jüngeren Wirtschaftsbereichen, wie etwa der IT- und Biotechnologie-Branche, aber auch im Bereich der Personaldienstleistungen, kaum präsent (vgl. Schroeder/Weßels 2003).

³Unter abhängigen Erwerbspersonen wird die Gesamtheit der abhängig Beschäftigten zuzüglich der Erwerbslosen verstanden.

	Mitglieder (in 1 000)	BOG I (%)	BOG II (%)
1991	13 749	37,6	40,6
1992	13 005	35,6	39,0
1993	12 207	33,4	37,3
1994	11 684	32,0	36,2
1995	11 242	31,0	34,9
1996	10 879	30,1	33,8
1997	10 532	28,9	33,0
1998	10 278	28,3	32,2
1999	10 006	27,3	30,8
2000	9 733	26,8	29,8
2001	9 416	25,8	28,8
2002	9 231	25,2	28,1

Tabelle 7.1: Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder und gewerkschaftlicher Brutto-Organisationsgrad in Deutschland von 1991 bis 2002 (DGB, DBB, CGB)

Quelle: Dietrich 2003: 650

Seit 1991 ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad in Westdeutschland leicht, in Ostdeutschland sogar drastisch gesunken. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Das Absinken der Mitgliederzahlen ist zum einen auf den Machtverlust der Gewerkschaften infolge der regional ungleich verteilten Massenarbeitslosigkeit zurückzuführen, zum anderen aber auch auf Versäumnisse der Gewerkschaften, sich dem Strukturwandel der Arbeitnehmerschaft anzupassen. Unter anderem haben die wirtschaftliche Tertiärisierung, ein wachsender Anteil erwerbstätiger Frauen und die Prekarisierung von Beschäftigungsverhältnissen zu einer sinkenden Attraktivität der Gewerkschaften geführt, die sich mit ihren Strategien und Konzepten traditionellerweise an der männlichen Industriearbeiterschaft orientieren (vgl. Müller-Jentsch 2006: 1241). Diese Entwicklungen tragen zu einem Funktionsverlust der Arbeitnehmerorganisationen bei, die mit ihren Mitgliederzahlen an gesellschaftlichem Einfluss verlieren. Die rückläufige Mitgliederbasis hat aber nicht nur Konsequenzen für die Handlungs- und Konfliktfähigkeit der Gewerkschaften, sie provoziert bisweilen auch kritische Fragen zur Legitimität des herrschenden Tarifvertragsrechts und hat bereits juristische Auseinandersetzungen zur Tariffähigkeit von Gewerkschaften nach sich gezogen.⁴

⁴Mit der Frage nach der Tariffähigkeit von Gewerkschaften hat sich im Herbst 2005 das Ar-

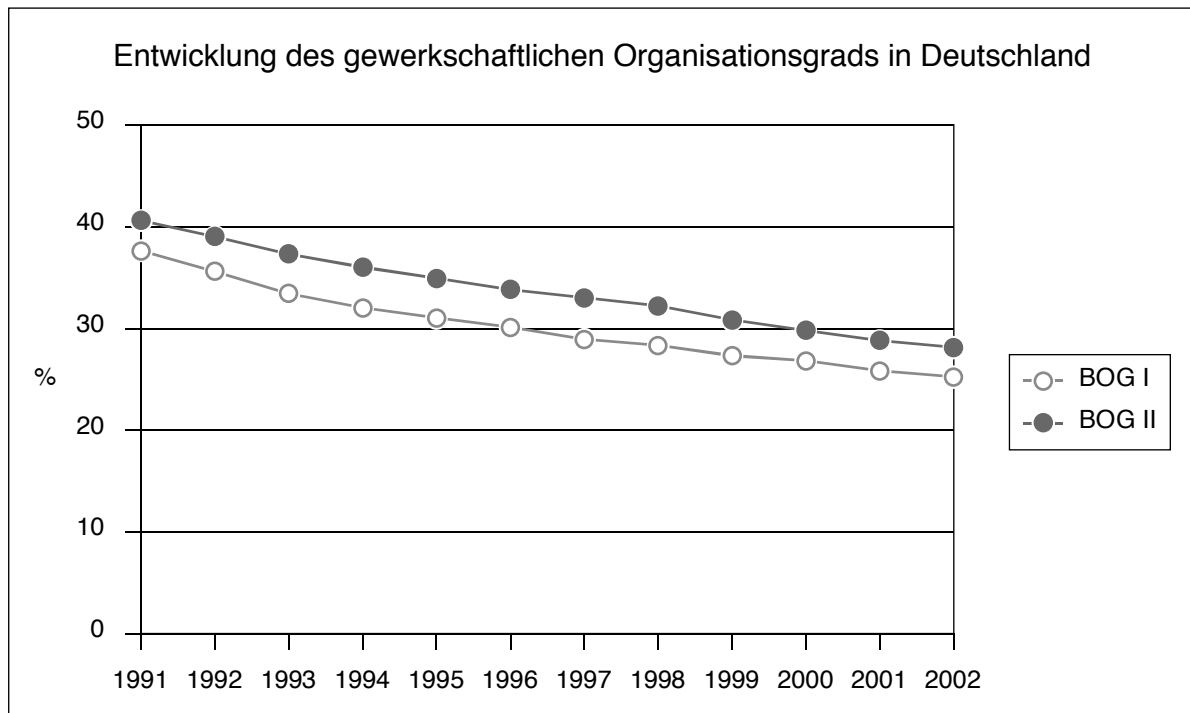


Abbildung 7.5: Entwicklung des gewerkschaftlichen Brutto-Organisationsgrads in Deutschland von 1991 bis 2002 (DGB, DBB, CGB)
Quelle: Dietrich 2003

Schlussfolgerungen

Zumindest in Bezug auf die beiden betrachteten Dimensionen bestehen zwischen der Entwicklung des gesellschaftlichen Sozialkapitals in den USA und in Deutschland auffällige Parallelen. So lassen die vorliegenden Daten darauf schließen, dass auch hierzulande die gesellschaftliche Sozialkapitalbasis zunehmend erodiert. Auch wenn dieser Prozess nicht so gravierend ausfallen mag wie in den USA, bleibt er für die gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse nicht ohne Konsequenzen. Korporative Akteure, die bislang eine große gesellschaftspolitische Bedeutung hatten, verlieren durch eine schwindende

beitsgericht Frankfurt/Main beschäftigen müssen. Anlass war eine Klage des bayerischen Landesinnungsverbandes für das Elektrohandwerk gegen die Tariffähigkeit der IG Metall. Die Legitimität der IG Metall als Tarifpartner wurde vom Kläger angefochten, weil der Anteil der IG-Metall-Mitglieder im Elektrohandwerk nur bei rund zwei Prozent lag. Die Klage ist daraufhin erstinstanzlich mit der Begründung abgewiesen worden, dass es nicht auf den Organisationsgrad der Gewerkschaft, sondern auf deren Akzeptanz als Verhandlungspartner ankomme.

Mitgliederbasis an gesellschaftlichem Einfluss und können ihre soziale Integrationsfunktion immer weniger erfüllen. Neben den angesprochenen Parteien und Gewerkschaften sind hiervon die großen Kirchen, Wohlfahrtsverbände, gemeinnützige Vereine etc. betroffen, die gegenwärtig ebenfalls massive Mitgliederverluste sowie ein sinkendes ehrenamtliches Engagement beklagen.

7.3 Soziales Kapital und betriebliche Partizipationsstruktur

Das zunächst hauptsächlich im gesellschaftstheoretischen Kontext verwendete Konzept des sozialen Kapitals ist mittlerweile auch in die Organisations- und Managementforschung eingezogen (vgl. Gabbay/Leenders 2002; Cohen/Prusak 2001; Baker 2000; Matiaske 1999), wo es vor allem unter dem Gesichtspunkt der ökonomischen Verwertbarkeit diskutiert wird. In der betrieblichen Erfolgsfaktorenanalyse wird soziales Kapital als eine strategische Ressource betrachtet, deren Erschließung den Unternehmen Produktivitäts- und Wettbewerbsvorteile verspricht. Neben der Frage, worin der organisationale Nutzen von sozialem Kapital besteht, interessiert hier in der Hauptsache, wie Unternehmen soziales Kapital systematisch aufbauen und für sich erschließen können.

Nach den Befunden der Erfolgsfaktorenforschung nehmen bestimmte Ausprägungen der Beschäftigtenpartizipation eine zentrale Rolle bei der Erzeugung und Nutzung innerbetrieblichen Sozialkapitals ein. Namentlich Gruppen- und Teamarbeitskonzepte würden die Funktion erfüllen, soziales Kapital in der Unternehmung zu generieren und produktiv zu verwerten. Soziales Kapital, das in der Form der wechselseitigen sozialen Unterstützung in Arbeitsgruppen existiert, lässt sich unter anderem zur temporären Kompensation von Personalausfällen oder gar zur dauerhaften Leistungsverdichtung nutzen, auch wenn eine solche Strategie früher oder später zur Verflüchtigung dieser Ressource beiträgt und somit keine langfristige Option für die Unternehmen sein kann (vgl. Moldaschl 2006). Neben der Einführung von Gruppenarbeitskonzepten wird auch der gesetzlichen Mitbestimmung eine wesentliche Bedeutung für den Aufbau sozialen Kapitals in Unternehmen beigemessen. Ihr spezifischer Wert wird darin gesehen, dass sie im Laufe ihres Bestehens zum Aufbau von „Kooperationskapital“ (Abelshauser 1999) beigetragen hat, das durch eine konsensorientierte, überwiegend friedliche Austragung von innerbetrieblichen Konflikten zum Ausdruck kommt und letztlich indirekte positive Effekte auf die organisationale Effizienz mit sich bringt.

In dieser ressourcenorientierten Sichtweise nimmt die Gestaltung der betrieblichen Partizipationsstruktur einen hohen Stellenwert bei der Erzeugung und Verwertung sozialen Kapitals in bzw. durch Unternehmungen ein. Im Folgenden wird die Perspektive gewechselt und die Ausgestaltung der betrieblichen Partizipationsstruktur nicht nur als ein manageriales Instrument zur ökonomischen Vernutzung von Sozialkapital betrachtet, sondern soziales Kapital auch als eine *Ressource der Beschäftigten* aufgefasst, um die betriebliche Partizipationsstruktur in *ihrem Interesse* zu beeinflussen. Im Kern geht es um die Chancen der Beschäftigten, wirksame Mitbestimmungsstrukturen im eigenen Betrieb zu etablieren, die auch in Krisensituationen und bei schwerwiegenden Interessendivergenzen eine Erfolg versprechende Vertretung ihrer Arbeitnehmerinteressen gewährleisten können.

7.3.1 Soziales Kapital und die Organisationsfähigkeit der Beschäftigten

Soziales Kapital ist eine Grundvoraussetzung für Akteure, sich zu organisieren und gemeinschaftlich für ein bestimmtes Ziel einzutreten. Folgt man den Überlegungen Putnams, dann ermöglicht soziales Kapital nicht nur die notwendigen Kontakte zu anderen Akteuren, sondern bildet in der Form von Solidarität und Vertrauensbeziehungen zudem die Basis für eine kollektive Verfolgung gemeinsamer Interessen. Damit ist soziales Kapital als eine wesentliche mikropolitische Machtquelle der Beschäftigten anzusehen, die bei der Gestaltung betrieblicher Partizipationsstrukturen entscheidend sein kann. Besonders deutlich zeigt sich ihre Relevanz bei der Etablierung von gesetzlichen Arbeitnehmervertretungen in bislang mitbestimmungsfreien Betrieben.

Auch wenn sich der Gesetzgeber mit seiner jüngsten Reform des Betriebsverfassungsgesetzes darum bemüht hat, die Errichtung von Betriebsräten zu erleichtern und die Reichweite der Mitbestimmung zu erhöhen, hat sich an der rechtlichen Konstruktion dieser Institution prinzipiell nichts geändert. Im Gegensatz zu einigen anderen europäischen Staaten ist in Deutschland die Bildung eines Betriebsrates selbst für Großbetriebe nicht obligatorisch, sondern grundsätzlich an eine entsprechende Gründungsinitiative der Arbeitnehmerseite gebunden. Erfahrungsgemäß kommen solche Initiativen aber längst nicht überall zustande und sind daher nicht allgemein vorauszusetzen. Selbst massive Unzufriedenheiten mit der Arbeits- und Beschäftigungssituation – die prinzipiell ein Anlass für die Etablierung betrieblicher Interessenvertretungsstrukturen sein können – bieten noch lange keine Gewähr dafür, dass die Beschäftigten der Handlungsoption „Voice“ den Vorzug vor „Exit“ und „Loyalty“

(Hirschman 1970) geben und sich für eine gesetzliche Interessenvertretung in ihrem Betrieb stark machen.

Gesellschaftliches Sozialkapital und betriebliche Mitbestimmung

Wie in Kapitel 6.4 geschildert, bedarf es zur Gründung eines Betriebsrates zunächst entsprechender Promotoren vor Ort, die bereit und in der Lage sind, sich aktiv für die Verfolgung dieses Anliegens zu engagieren. Ein solches Engagement setzt zumindest Grundkenntnisse des Betriebsverfassungsrechts voraus; insbesondere erfordert es Informationen darüber, wie und unter welchen Bedingungen ein Betriebsrat errichtet werden kann und worin dessen basalen Aufgaben und Funktionen bestehen. Zweifelhaft ist allerdings, ob von einer weiten Verbreitung dieses Wissens unter Arbeitnehmern nicht-mitbestimmter Unternehmungen ausgegangen werden kann. Befragungen in betriebsratslosen Betrieben deuten eher auf eine verbreitete Unkenntnis der gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen und ihrer tatsächlichen Bedeutung für Beschäftigte und Unternehmungen hin:

„Grundsätzlich herrscht bei Arbeitnehmern *und* Arbeitgebern in betriebsratslosen Betrieben, die noch keine praktische Erfahrung mit betrieblicher Mitbestimmung machen konnten, offenbar weitgehende *Unkenntnis* der möglichen Schwerpunkte und Reichweite von Betriebsratshandeln. ‚Was darf, was kann ein Betriebsrat machen? Wer schützt ihn im Konfliktfall?‘ – Die Alternative zur herrschenden Praxis, wie nämlich Problemlösungen unter Betriebsratsbeteiligung in spezifischer Weise anders verlaufen können, ist hier aber meist unbekannt“ (Rudolph/Wassermann 2006: 84, Herv. im Orig.).

Nach dem Modell Bourdieus wäre das Wissen über die Funktionen und Voraussetzungen der betrieblichen Mitbestimmung als eine spezifische Ausprägung des kulturellen Kapitals zu interpretieren. Sind betriebsverfassungsrechtliche Kenntnisse nicht oder nur rudimentär vorhanden, könnte dieses Defizit prinzipiell durch den Einsatz anderer Kapitalarten ausgeglichen werden, sofern diese einen Zugang zu dem benötigten Wissen eröffnen. Fehlendes Know-how auf dem Gebiet der betrieblichen Mitbestimmung ließe sich etwa durch soziales Kapital kompensieren, vorausgesetzt, dass darüber Kontakte zu Personen mit entsprechenden Erfahrungen und der erforderlichen Expertise hergestellt werden. Wie sich an verschiedenen Ausprägungen gesellschaftlichen Sozialkapitals zeigen lässt, trägt dessen Erosion jedoch dazu bei, dass diese Option in zunehmenden Maße schwindet, weil der Zugang zu Wissen, das für eine Betriebsratsgründung notwendig ist, erschwert wird.

Gewerkschaftliche Organisation Grundsätzlich stellt die gewerkschaftliche Organisation von Beschäftigten weder eine notwendige noch eine hinreichende Bedingung für die Errichtung formalisierter betrieblicher Interessenvertretungen dar. Dennoch kann die Frage, ob im Betrieb eine Gewerkschaft vertreten ist oder nicht, durchaus eine Rolle spielen, wenn es um die Etablierung eines Betriebsrates geht. Obwohl Betriebsräte und Gewerkschaften institutionell getrennt und formell voneinander unabhängig sind, bestehen zwischen ihnen gewöhnlich enge Kooperationen und Abhängigkeiten (vgl. Artus 2003; Müller-Jentsch 1997: 276 ff.). In Mitbestimmungsangelegenheiten erfüllen Gewerkschaften wichtige Beratungsfunktionen, indem sie Betriebsräten Sachwissen vermitteln und Arbeitnehmer bei der Betriebsratsgründung unterstützen. Die Unterstützungsleistungen reichen von der Bereitstellung relevanter Informationen bis hin zur Möglichkeit, eigenständig Betriebsratswahlen einzuleiten, sofern Arbeitnehmer des betreffenden Betriebs gewerkschaftlich organisiert sind. Umgekehrt profitieren die Gewerkschaften von den Betriebsräten, die in erheblichem Maße zur Gewinnung neuer Mitglieder beitragen und letztlich der gewerkschaftlichen Organisationssicherung dienen. Verflechtungen und Abhängigkeiten zwischen beiden Institutionen existieren aber nicht nur in funktionaler, sondern auch in personeller Hinsicht. Wie die Ergebnisse der Betriebsratswahlen zeigen, ist ein Großteil der Betriebsräte mit Gewerkschaftsmitgliedern besetzt, während gewerkschaftliche Konkurrenzorganisationen und unorganisierte Gruppen nur einen kleinen Teil der Betriebsräte stellen (vgl. Müller-Jentsch 1997: 277 f.). An diesen institutionellen Verflechtungen wird die hohe praktische Relevanz deutlich, die den Gewerkschaften beim Aufbau effektiver Mitbestimmungsstrukturen in den Betrieben zukommt. Vor allem bei der erstmaligen Gründung eines Betriebsrates sind die Arbeitnehmer angesichts der komplizierten Wahlverfahren zumeist auf professionelle Unterstützung von außen angewiesen (vgl. Rudolph/Wassermann 2006: 84; Kluge 2001: 236), wie sie von den Gewerkschaften geleistet wird. Durch den sinkenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad – einem der Indikatoren für die Auflösung gesellschaftlichen Sozialkapitals – reduzieren sich de facto die Möglichkeiten der Arbeitnehmer, solche Beratungs- und Unterstützungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Die Ausbreitung gewerkschaftsfreier Zonen drängt den gewerkschaftlichen Einfluss auf die Betriebe zurück und trägt so indirekt zur Erosion der betrieblichen Mitbestimmung bei.

Politisches Interesse und Engagement Die Relevanz des sozialen Kapitals für die betriebliche Mitbestimmungspraxis zeigt sich nicht nur in Verbindung mit dem sinkenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad, der lediglich einen Teilaspekt der erodierenden gesellschaftlichen Sozialkapitalbasis darstellt. Ausdruck des rückläufigen Sozialkapitals ist auch eine anhaltende Entpolitisierung der Bevölkerung, wie sie sich in besonderem Maße bei den jüngeren Generationen verzeichnen lässt. Hier schwindet offenbar das Interesse an politischen Fragen und damit auch die Bereitschaft, sich für politische Belange – zumindest im etablierten institutionellen Rahmen – aktiv einzusetzen. Die wachsende Gleichgültigkeit oder Ignoranz gegenüber den klassischen Formen politischer Einflussnahme dürfte nicht folgenlos für die Einstellungen gegenüber formalisierten betrieblichen Mitbestimmungsstrukturen bleiben. Wo sich nur wenige Menschen politisch engagieren, mangelt es zugleich vielfach an politischen Erfahrungen, die für die Artikulation und Durchsetzung eigener Interessen im betrieblichen Umfeld hilfreich wären. Vor diesem Hintergrund ist die rückläufige Verbreitung der betrieblichen Mitbestimmung in einem größeren Zusammenhang zu betrachten, in dem veränderte Einstellungen zu den bestehenden politischen Institutionen und die Herausbildung neuer politischer Handlungsmuster einen zentralen Bezugspunkt bilden.

Soziale Vernetzung Durch eine geringer werdende Einbindung in soziale Netzwerke außerhalb des eigenen Betriebs schwinden zudem die individuellen Kontaktchancen zu Personen, die bereits Erfahrungen mit Betriebsräten gesammelt haben und Impulse für eine Betriebsratsgründung geben könnten. Mit der Erosion gesellschaftlichen Sozialkapitals verringern sich die Schnittmengen unterschiedlicher „sozialer Kreise“ (Simmel 1908: 403) und damit auch die Wahrscheinlichkeit, Kontakte mit Personen aus anderen Kontexten zu knüpfen. Diese Entwicklung geht zu Lasten weit verzweigter Beziehungsgeflechte, deren besonderes Potential in schwachen sozialen Bindungen bzw. „weak ties“ (Granovetter 1973) besteht. Als Schnittstelle zu anderen sozialen Kreisen können schwache Bindungen mitunter wertvoller sein als starke Bindungen zu Personen, die aus einem ähnlichen sozialen Kontext stammen und sich in ihren Einstellungen und Erfahrungen kaum unterscheiden.

Innerbetriebliches Sozialkapital und betriebliche Mitbestimmung

Die Initiatoren von Betriebsratswahlen sind bei ihrem Vorhaben auf die Unterstützung anderer Betriebsangehöriger angewiesen, die zumindest die ein-

gebrachten Wahlvorschläge mittragen müssen. Um diese Voraussetzung zu erfüllen, ist ein Minimalkonsens über die Sinnhaftigkeit einer betrieblichen Interessenvertretung und dessen personeller Besetzung notwendig, der nicht unbedingt von Anfang an existiert und gegebenenfalls erst hergestellt werden muss.

Wie theoretische Forschungsarbeiten zu den Entstehungsbedingungen sozialer Bewegungen⁵ zeigen, reichen die Existenz und das Erkennen von Unzufriedenheit erzeugenden Missständen allein nicht aus, um die Betroffenen zu einem gemeinsamen Handeln gegen die wahrgenommenen Missstände zu veranlassen. Nach den Grundannahmen des *Resource Mobilization Approach* ist vielmehr in der Mobilisierbarkeit von Ressourcen eine entscheidende Voraussetzung dafür zu sehen, dass es zur Bildung kollektiver Akteure kommt, die aktiv für die Veränderung problematisierter Situationen eintreten (vgl. McCarthy/Zald 1977). Hinter diesem Ansatz steht die Idee, dass soziale Bewegungen auf Ressourcen ihrer Mitglieder angewiesen sind, wie Wissen, Geld und Zeit, aber auch Legitimität und Solidarität (vgl. Kitschelt 1991: 329) – eine Annahme, die sich analog auch auf das mikropolitische Geschehen in Organisationen übertragen lässt. Auch wenn es sich bei der Formierung mikropolitischer Allianzen in Betrieben um keine sozialen Bewegungen im engeren Sinne handelt, bestehen zu Letzteren starke strukturelle Ähnlichkeiten, die eine Übertragung bestimmter Annahmen des Ressourcenmobilisierungsansatzes auf den betrieblichen Kontext prinzipiell ermöglichen. Beide Fälle zeichnen sich dadurch aus, dass

- sich individuelle Akteure freiwillig zu einem kollektiven Akteur formieren, um gemeinsam eine bewusste Änderung der bestehenden Sozialordnung zu erzielen,
- der so formierte kollektive Akteur auf die Beiträge (Ressourcen) seiner Mitglieder angewiesen ist und
- die Handlungsspielräume des kollektiven Akteurs – und damit dessen Machtpotential – auf der Bündelung und sinnvollen Kombination der individuell eingebrachten Ressourcen beruhen.

⁵Der Begriff der sozialen Bewegung steht in einer allgemeinen Bedeutung für kollektive Bestrebungen, sozialen Wandel herbeizuführen. Die Versuche, eine bewusste Änderung der Sozialordnung zu erzielen, erfordern, dass die prinzipielle Veränderbarkeit dieser Ordnung erkannt wird und die beteiligten Akteure in der Lage sind, den Wandel planvoll herbeizuführen (vgl. ausführlich Kamphausen 1989).

Eine zentrale Frage lautet daher, unter welchen Bedingungen sich einzelne Akteure zur Teilnahme an gemeinschaftlichen, politisch motivierten Aktionen entschließen und bereit sind, hierfür entsprechende Ressourcen einzubringen. Der Resource Mobilization Approach liefert eine rational-choice-theoretische Erklärung und führt die individuelle Teilnahme auf eine subjektiv-rationale Wahlentscheidung des Akteurs (vgl. Coleman 1990; Esser 1993) zurück. Sie hängt demzufolge ab vom Verhältnis zwischen den erwarteten Kosten und dem erwarteten Nutzen der Teilnahme (vgl. McCarthy/Zald: 1216), richtet sich aber auch nach dem antizipierten Erfolg des kollektiven Handelns.

Entscheidend für das Zustandekommen kollektiven Verhaltens, das auf die Überwindung unerwünschter Zustände abstellt, sind zwei Aspekte: das Vorhandensein *relevanter Ressourcen* und eine *gemeinsame Problemsicht* der beteiligten Akteure, die als wichtige Voraussetzung für die Bereitschaft zur Ressourcenzusammenlegung anzusehen ist. Weil es sich bei sozialen Problemen um keine ontologischen Tatsachen handelt, sondern ausschließlich um „Resultate eines Prozesses kollektiver Definition“ (Blumer 1975: 102), kommt der Mobilisierung von Konsens (vgl. Klandermans 1997) eine zentrale Rolle bei der Entwicklung kollektiver politischer Aktionen zu. Mit Konsensmobilisierung sind zielgerichtete Versuche von Akteuren gemeint, andere Akteure von ihrer Sichtweise – etwa der Existenz und Brisanz bestimmter Missstände – zu überzeugen. Sie zielt darauf ab, eine interindividuelle „Definition der Situation“ (Esser 1996) zu erzeugen, auf deren Basis ein zielgerichtetes kollektives Handeln möglich wird.

Übertragen auf die mikropolitische Einflussnahme auf die betriebliche Partizipationsstruktur folgt daraus, dass die Promotoren einer betrieblichen Interessenvertretung andere Beschäftigte unter Umständen erst von der Sinnhaftigkeit einer solchen Institution überzeugen müssen, um sich die nötige Unterstützung ihrer Kollegen zu sichern. Soziales Kapital, das in der Form von engeren, über die reine Zusammenarbeit hinausgehenden Kontakten zu anderen Beschäftigten besteht, spielt hier eine wichtige Rolle und ist eine wesentliche Vorbedingung für die Mobilisierung von Konsens. Ein enges soziales Beziehungsgefüge unter den Kollegen erleichtert nicht nur den Zugang zu potentiellen Verbündeten, sondern ist zugleich die Basis für Vertrauensverhältnisse, die das individuelle Risiko einer Betriebsratsinitiative (vgl. hierzu Kluge 2001) begrenzen können. Dieser Aspekt ist vor allem dort von entscheidender Bedeutung, wo Unternehmensleitungen mit unterschiedlichsten Mitteln versuchen, die Bildung eines Betriebsrates zu verhindern. Wo Mitarbeiter durch Drohungen und Einschüchterungen von der Inanspruchnahme ihnen zustehender Ar-

beitnehmerrechte abgehalten werden sollen, dürfte das Zustandekommen einer Wahlinitiative stark davon abhängen, ob innerhalb des Kollegiums ausgeprägte Solidar- und Vertrauensbeziehungen bestehen, die ein geschlossenes Auftreten der Beschäftigten begünstigen und auch bei massiven Sanktionsandrohungen der Arbeitgeberseite (z. B. Entlassungen, Versetzungen oder das Kappen von Karrierepfaden) nicht nennenswert an Stabilität zu verlieren drohen.

7.3.2 Soziales Kapital im Kontext gegenwärtiger Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen

Die Chancen von Beschäftigten, soziales Kapital zu generieren und zu erhalten, das ihnen bei der Durchsetzung ihrer Arbeitnehmerinteressen behilflich sein kann, sind höchst ungleich verteilt und stehen in einem engen Zusammenhang mit den herrschenden Beschäftigungsbedingungen sowie der betrieblichen Arbeitsorganisation. Vor allem Arbeitnehmer in prekären Anstellungsverhältnissen sind beim Aufbau unterstützenden Sozialkapitals in vielfältiger Weise benachteiligt, was – neben anderen Restriktionen – ihre mikropolitische Handlungsfähigkeit stark einschränkt. Aber auch den so genannten Normalarbeitnehmern werden die Möglichkeiten genommen, die ein Rückgriff auf soziales Kapital grundsätzlich bietet, indem arbeits- und organisationsstrukturelle Veränderungen die Entwicklung von sozialem Kapital beeinträchtigen oder vorhandenes Sozialkapital zerstören.

Prekäre Beschäftigungsverhältnisse

Arbeitnehmern in prekären Beschäftigungsverhältnissen wird die Bildung arbeitsbezogenen Sozialkapitals häufig dadurch erschwert, dass sie unter Bedingungen arbeiten, die der Herausbildung stabiler Kommunikations- und Organisationsstrukturen im Wege stehen (vgl. Candeias 2004: 405). Prekäre Beschäftigungsverhältnisse gehen vielfach mit hohen Fluktuationsraten, häufigen Arbeitsplatzwechseln und raum-zeitlichen Flexibilisierungen einher, die die Chancen der Beschäftigten verringern, enge soziale Beziehungen zu Kollegen aufzubauen (vgl. Artus 2007: 164; Candeias 2004: 405; Putnam 2000: 90). Erschwerend kommt hinzu, dass prekär Beschäftigte oftmals eine nur geringe Identifikation mit ihrer Arbeit aufweisen. Durch die hohe Erwerbslosigkeit und den mit ihr verbundenen Arbeitsmarktdruck zur Annahme prekärer Jobs gezwungen, erhoffen sich viele von ihnen, irgendwann selbst zur Stammbelegschaft zu gehören und betrachten ihre Beschäftigungssituation eher als eine

Übergangsphase, in die sie sich nur provisorisch einrichten (vgl. Castel 2000: 357 f.). Obwohl der Weg aus der Prekarität nicht selten durch unterschiedliche Mobilitätsbarrieren verbaut ist (vgl. Oschmiansky/Oschmiansky 2003), bleibt die heimliche Hoffnung, bei eigener Bewährung selbst in die Kernbelegschaft aufgenommen zu werden. Dies macht die Betroffenen gefügig und blockiert jegliche Bestrebungen, die als ein Angriff auf die bestehenden Herrschaftsverhältnisse interpretiert werden könnten. „Gegenüber diesem Traum, selbst Stammarbeiter und fest angestellt zu werden, verblassen scheinbar für viele von ihnen die Qualität der Arbeit sowie der Kampf um Arbeitszeitverkürzungen, Lohnsteigerungen und für gewerkschaftliche Organisation sowieso“ (Candeias 2007: 52).

Wenn andere Beschäftigte in ähnlicher Lage als potentielle Konkurrenten um das begrenzte Angebot an Normalarbeitsplätzen wahrgenommen werden, ist die Entwicklung tragfähiger Solidaritäts- und Kooperationsmuster eher unwahrscheinlich. Hinzu kommt, dass es den prekär Beschäftigten zumeist an einer positiven Identität fehlt, die sie aus ihrer Arbeit beziehen können. Zusammen mit der Vielfältigkeit prekärer Arbeitsverhältnisse trägt dies zur Atomisierung dieser Beschäftigungsgruppe bei und erschwert die Herausbildung eines kollektiven Problembewusstseins, das für eine Mobilisierung und Organisation erforderlich wäre. Diese Situation bekommen auch die Gewerkschaften zu spüren, die sich verstärkt dem Problem ausgesetzt sehen, „vereinzelte, befristet oder informell Beschäftigte, häufig Frauen oder Migranten mit geringen Löhnen, häufig in Teilzeit, oder (Schein)Selbständige, alle mit deutlich anderen Interessen und Bedürfnissen als traditionelle Beschäftigte, zu organisieren“ (Candeias 2007: 50).

Moderne Arbeitsorganisationskonzepte

Neben der Ausweitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse wird soziales Kapital am Arbeitsplatz durch organisationale Restrukturierungen und den Einsatz neuer Managementkonzepte bedroht. Zwar begünstigen bzw. erfordern moderne Formen der Arbeitsorganisation – namentlich die Team- und teilautonome Gruppenarbeit – eine enge Abstimmung und Zusammenarbeit der Beschäftigten, womit sie prinzipiell eine Katalysatorfunktion bei der Erzeugung von innerbetrieblichem Sozialkapital erfüllen könnten. Praktisch steht dem allerdings entgegen, dass die arbeitsstrukturellen Veränderungen häufig mit Arbeitsplatzeinsparungen, der Erzeugung künstlichen Wettbewerbs (innerbetriebliche Vermarktlichung) und der Einführung leistungsbezogener Vergü-

tungssysteme einhergehen. Weil sich die Mitarbeiter unter derartigen Bedingungen eher als Konkurrenten und weniger als Partner wahrnehmen, wird die soziale Kohäsion in den Betrieben unterminiert und bereits existierendes Sozialkapital in seinem Bestand bedroht. Die organisatorischen Restrukturierungen tragen dazu bei, dass die Beschäftigten stärker voneinander isoliert werden und sich allein gelassen fühlen, während die sozialen Distanzen zu Kollegen zunehmen (vgl. Putnam 2000: 88 f.). Ein wesentliches Moment ist in diesem Zusammenhang die Differenzierung der Beschäftigten in Kern- und Randbelegschaften. Angesichts großflächiger Personaleinsparungen bei den Kernbelegschaften und der gleichzeitigen Ausweitung von aus Leiharbeitnehmern, befristet Beschäftigten und freien Mitarbeitern bestehenden Randbelegschaften können sich die fest Angestellten ihres Arbeitsplatzes nicht mehr unbedingt sicher sein. Die Arbeitnehmerschaft wird dadurch in doppelter Hinsicht fragmentiert. Die Konkurrenz zwischen Kern- und Randbelegschaften (vgl. Castel 2000: 355), die meist vergleichbare Tätigkeiten zu höchst ungleichen Konditionen verrichten, wird überlagert durch Konkurrenzverhältnisse innerhalb der Stammbeflegschaften um die verbliebenen, von zukünftigen Rationalisierungen zumindest potentiell bedrohten Normalarbeitsplätze.

8 Partizipation und gesellschaftliche Wertvorstellungen

Die gesetzliche Verankerung von Mitbestimmungsrechten gründet sich auf eine verfassungsrechtliche Wertentscheidung, nach der der Mensch in die Lage versetzt werden soll, seine Umwelt selbst nach eigenen Vorstellungen zu gestalten und nicht in einer existentiellen Abhängigkeit vom Willen Dritter fremdgesteuert werden darf (vgl. Kustode/Däubler 2002: 103). Die treibenden Kräfte hinter der Institutionalisierung gesetzlicher Mitbestimmungsregelungen waren in erster Linie ethische Motive und die politische Zielsetzung, demokratische Verhältnisse im Wirtschaftsleben herzustellen. Der Legislativen ging es darum, durch die gesetzliche Festschreibung von Mitspracherechten die Dispositionsbefugnisse des Arbeitgebers über die lebendige Arbeit zu beschränken, um die Entfaltung der Grundrechte – vor allem der Menschenwürde – auch am Arbeitsplatz zu gewährleisten. Die Forderung nach einer Beteiligung von Arbeitnehmern leitet sich hier nicht aus der spezifischen Funktionsweise des Wirtschaftssystems ab, sondern folgt einer systemfremden, von betriebswirtschaftlichen Rentabilitätskalkülen grundsätzlich unabhängigen Logik. Herausgestellt wird der eigenständige Wert der Teilhabe, der den wirtschaftlichen Verwertungsinteressen wenn nicht übergeordnet, so doch wenigstens gleichrangig ist.

8.1 Wandel der Legitimationsbasis

Betrachtet man die jüngeren, in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft geführten Diskussionen zur betrieblichen Partizipation und Mitbestimmung, dann lässt sich auf der normativen Ebene eine deutliche Perspektivverschiebung feststellen. Auffällig ist vor allem, dass ökonomische Kriterien zu einem zentralen Bewertungsmaßstab für die Beteiligung von Beschäftigten geworden sind und andere Beurteilungskriterien zunehmend überlagern. Zwar ist die Bedeutung ökonomischer Aspekte in der Beteiligungsdiskussion an sich kein neues Phänomen. Bereits in der Auseinandersetzung um die Humanisierung der Arbeitswelt während der siebziger Jahre spielten wirtschaftliche Argumente eine nicht

unwesentliche Rolle (vgl. Preiß 1977). Hier waren es letztlich massive personalwirtschaftliche Probleme der Betriebe, die zu einer breiten öffentlichen Rezeption der Humanisierungsthematik geführt und den Weg dafür bereitet hatten, sich eingehend und lagerübergreifend der Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu widmen. Das besondere Interesse der Arbeitgeberseite an dieser Thematik ging vornehmlich auf die hohen Absentismus- und Fluktuationsraten in den Betrieben zurück, die auf starke Unzufriedenheiten der Beschäftigten mit den herrschenden Arbeitsbedingungen zurückgeführt wurden und erhebliche Kostenbelastungen für die Unternehmungen mit sich gebracht hatten (vgl. Kap. 2.5.1).

Relativ neu ist hingegen die Dominanz ökonomischer Begründungsfiguren in der gegenwärtigen Beteiligungsdiskussion. Der Standpunkt, von dem aus Partizipation in der Arbeit einen Wert an sich bildet (vgl. hierzu Sashkin 1984; 1986), ist offenbar einer instrumentalistischen Perspektive gewichen, in der die Beteiligung von Beschäftigten hauptsächlich als ein Mittel zur Erreichung betriebswirtschaftlicher Ziele aufgefasst wird und sich nur noch rechtfertigen lässt, sofern sie zur Steigerung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit beiträgt (vgl. Streeck 1998: 196).

Die immanente Werthaltigkeit wirtschaftsdemokratischer und partizipativer Konzepte scheint dagegen aus dem öffentlichen Blickfeld weitgehend verdrängt worden zu sein. Statt dessen wird der aktuelle Diskurs von einer Sichtweise beherrscht, in der ökonomische Zielsetzungen einen übergeordneten Stellenwert einnehmen und einen zentralen Bezugspunkt bilden, an dem sich andere, wirtschaftsfremde Beteiligungsziele zu orientieren haben.

Die veränderten Begründungsfiguren für die Entscheidungsbeteiligung von Arbeitnehmern lassen sich an vielen management-initiierten Partizipationskonzepten, wie etwa dem Empowerment festmachen, bei deren Einführung meist effizienztechnische Gesichtspunkte und ökonomische Verwertungsinteressen im Vordergrund stehen (vgl. Kap. 2.4 und 2.5.3). Nun muss die betriebswirtschaftliche Ausrichtung partizipativer Managementkonzepte keineswegs bedeuten, dass die unternehmerischen Beteiligungsofferten ausschließlich der Verfolgung wirtschaftlicher Interessen – oder allgemeiner: dem Systemerhalt der Organisation (vgl. Luhmann 1984) – dienen. Eine den menschlichen Bedürfnissen besser gerecht werdende Gestaltung der Arbeitsprozesse, die neben der Berücksichtigung ergonomischer Aspekte auch die Etablierung grundlegender Beteiligungsrechte sowie tätigkeitsbezogener Handlungs- und Gestaltungsspielräume umfasst (vgl. Ulich 2001: 176 ff.), dürfte von der Mehrzahl

der Unternehmensleitungen sicher durchaus erwünscht sein¹ – ganz unabhängig von betriebswirtschaftlichen Vorteilen, die mit ihr möglicherweise erlangt werden können. Es ist jedoch anzunehmen, dass ethische Motive nur selten der ausschlaggebende Grund für Bestrebungen des Managements sind, Beschäftigte in betriebliche Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Selbst dort, wo der Partnerschaftsgedanke und die humanisierende Wirkung der Mitarbeiterpartizipation ausdrücklich hervorgehoben werden, erfolgt dies in der Regel nicht, ohne zugleich auf die ökonomische Vorteilhaftigkeit für die Unternehmungen hinzuweisen. Damit bilden die erhofften positiven betriebswirtschaftlichen Effekte die entscheidende Legitimationsgrundlage für eine Beteiligung der Beschäftigten, während ethisch-moralische oder demokratietheoretische Überlegungen unterdessen in den Hintergrund getreten sind und sich zumeist im Fahrwasser ökonomistischer Argumentationen aufhalten. Ethisch oder gesellschaftspolitisch begründete Partizipationsforderungen scheinen bei Unternehmungen – aber auch in Teilen der Wissenschaft – mittlerweile nur noch dann auf größere Resonanz zu stoßen, wenn sie sich nahtlos in den ökonomischen Verwertungszusammenhang einfügen oder betriebswirtschaftlichen Kalkülen zumindest nicht widersprechen.

Die ökonomistische Überformung des Partizipationsgedankens spiegelt sich auch in der aktuellen politischen Auseinandersetzung um die gesetzliche Mitbestimmung wider. Die gesellschafts- und rechtspolitischen Zielsetzungen, die für die Institutionalisierung der Mitbestimmung in Deutschland ausschlaggebend waren, sind in der gegenwärtigen Diskussion stark zurückgetreten und spielen allenfalls noch eine untergeordnete Rolle. Der Eigenwert der Mitbestimmung wird kaum mehr betont, statt dessen dreht es sich hauptsächlich um die Frage, welche ökonomischen Folgen die gesetzliche Mitbestimmung für die Unternehmungen hat (vgl. Müller-Jentsch 2001; Däubler 2001: 215). Danach ließen es die Herausforderungen globalisierter Wirtschaftsbeziehungen und die Ökonomisierung der gesellschaftlichen Verhältnisse notwendig erscheinen, „daß sich die Wirkungen der Mitbestimmung ökonomisch rechtfertigen, sich also nicht als Belastung erweisen sondern als Ressource nutzen lassen“ (Wächter 1999: 88). Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangt auch die im Jahr 1998 von der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung ins Leben gerufene „Kommission Mitbestimmung“:

¹ Auch hier scheint es Ausnahmen zu geben, wie Berichte über einzelne Unternehmungen zeigen, in denen Arbeitnehmerrechte offenbar keine hohe Priorität haben und selbst die Grundrechte der dort beschäftigten Menschen zuweilen grob missachtet werden. Vgl. hierzu Hamann (2006) sowie den Artikel „Alle unter Kontrolle“ in *Die Zeit* vom 17.11.2005.

„Anders als in den siebziger Jahren wird Mitbestimmung heute nur noch selten mit der Notwendigkeit begründet, ebenso wie in der Gesellschaft insgesamt auch in wirtschaftlichen Organisationen demokratische Verhältnisse zu schaffen. In den achtziger und neunziger Jahren sind die unmittelbaren Zwecke wirtschaftlichen Handelns, der sparsame und ertragreiche Umgang mit knappen Ressourcen, erneut in den Vordergrund getreten. In diesem Zusammenhang wird Beteiligung an Entscheidungen weniger als Eigenwert und vornehmlich als Mittel zum Zweck der Steigerung der Effizienz von Betrieben und Unternehmen gefordert und verteidigt“ (Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: 35).

Die Frage nach den ökonomischen Folgen der rechtlich institutionalisierten Mitbestimmung mündet oft in eine kontroverse Auseinandersetzung darüber, ob sich Deutschland angesichts der verschärften internationalen Standortkonkurrenz seine bisherigen Mitbestimmungsregelungen überhaupt noch leisten kann. Die heterogenen, teils widersprüchlichen empirischen Befunde zu den volks- und betriebswirtschaftlichen Effekten der Mitbestimmung (vgl. Kap. 4.5) werden dann – je nach politischem Standpunkt – als Argument für oder gegen die Beibehaltung des deutschen Mitbestimmungsmodells herangezogen. Sogar der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) sah sich offenbar gezwungen, in diese ökonomistisch verkürzte Diskussion einzusteigen, als er 2005 ein Arbeitspapier mit dem Titel *„Mitbestimmung – ein Gewinn für Deutschland und Europa. Die ökonomische Wirkung der Mitbestimmung in theoretischer und empirischer Betrachtung“* veröffentlichte. Die Funktion der Mitbestimmung als Korrektiv, die historisch „aus der Notwendigkeit der Ergänzung betriebswirtschaftlicher Rationalität durch moralische oder politische Perspektiven“ (Höpner 2004: 352) abgeleitet wurde, wird damit inzwischen selbst von gewerkschaftlicher Seite vernachlässigt und Beteiligung auf ihre instrumentelle Funktion zur Erlangung wirtschaftlicher Vorteile reduziert.

Sowohl unter demokratietheoretischen als auch verfassungsrechtlichen Gesichtspunkten ist diese Entwicklung nicht unproblematisch. Ignoriert man die gesellschaftspolitischen Beteiligungsziele und verengt die Diskussion allein auf ökonomische Aspekte, legitimiert sich die Mitbestimmung nur noch über ihre Wirtschaftlichkeit und wäre grundsätzlich in Frage zu stellen, wenn sie sich für die Unternehmungen nicht (mehr) rechnet. In letzter Konsequenz hieße das, die hinter ihr stehenden Grundrechte abzuerkennen oder zumindest der freien Ausübung von Eigentumsrechten implizit unterzuordnen. Auch Müller-Jentsch weist auf das Gefährdungspotential einer ökonomistisch verkürzten Mitbestimmungsdiskussion für den modernen, demokratisch verfassten Staat hin, indem er resümiert:

„Aus demokratietheoretischer Sicht ist es äußerst fragwürdig, die Institution der Mitbestimmung primär als ein Schmiermittel der Wirtschaft zu sehen. Tun wir dies, dann ist auch der Gedanke nicht mehr abwegig, die Demokratie als politische Staatsform zur Disposition zu stellen, wenn uns die Ökonomen nachweisen, dass sie zu hohe Transaktionskosten verursacht und einem optimalen Wirtschaftswachstum weniger förderlicher ist als autokratische Regierungsformen“ (Müller-Jentsch 2001: 211).

Die ökonomistische Verengung des Mitbestimmungsdiskurses ist in zweifacher Hinsicht bemerkenswert. Zum einen erweist sie sich aufgrund ihrer verfassungsrechtlichen Implikationen unter dem Gesichtspunkt demokratischer Prinzipien als hoch brisant, weil mit ihr bestimmte Merkmale entwickelter Demokratien grundsätzlich in Frage gestellt werden. Sie ist zum anderen aber auch insofern interessant, als dass sie nicht nur die parteipolitischen Auseinandersetzungen und die politischen Strategien der korporativen Akteure des Systems der industriellen Beziehungen prägt, sondern offenbar auch die persönlichen Einstellungen von *Arbeitnehmern* zur Mitbestimmung nachhaltig beeinflusst. Obwohl die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen geschaffen wurden, um abhängig Beschäftigte in ihrer Position gegenüber den Arbeitgebern zu stärken und vor willkürlichen Unternehmensentscheidungen zu schützen, stoßen sie mittlerweile bei vielen Arbeitnehmern auf zunehmende Skepsis, wenn nicht gar Ablehnung. In besonderem Maße scheint dies auf Angehörige der jüngeren Generationen zuzutreffen, bei denen ein verbreitetes Unwissen oder Unverständnis der historischen und politischen Hintergründe der Mitbestimmung zu verzeichnen ist (vgl. Junker 2004). Ähnliches gilt für die – wiederum meist jungen – Angestellten der Informations- und Kommunikationsbranche sowie der neuen Medien. Die betriebliche Mitbestimmung wird hier selbst von den Beschäftigten oft mit dem Hinweis abgelehnt, dass sie zu bürokratisch und starr sei und daher nicht zu den modernen, flexiblen Unternehmensstrukturen passen würde. Zudem sei man angesichts eines partnerschaftlichen Verhältnisses zur Unternehmensleitung und dank kurzer Kommunikationswege selbst in der Lage, die eigenen Interessen angemessen zu vertreten. Die Beschäftigten nehmen hier klassische Arbeitgeberpositionen ein und argumentieren gegen arbeitsrechtliche Institutionen, die ursprünglich (auch) zu ihrem eigenen Schutz geschaffen wurden. Angesichts dieser Entwicklung und der ihr innewohnenden demokratietheoretischen Brisanz drängt sich die Frage auf, wodurch die normative Verlagerung in der Mitbestimmungsdiskussion erklärt werden kann und weshalb auch seitens der Beschäftigten vermehrt Argumente gegen die Mitbestimmung vertreten werden, die sich primär an den

wirtschaftlichen Interessen der Unternehmungen orientieren und zum Teil im Widerspruch zu originären Arbeitnehmerinteressen stehen.

8.2 Partizipation und moderne Rationalitätsannahmen

Einen ersten Anknüpfungspunkt bieten die Ausführungen von Butcher und Clarke (2002), die sich mit den Schwierigkeiten auseinandersetzen, demokratische Strukturen in Organisationen zu etablieren. Unter Rekurs auf die Überlegungen Max Webers zum Prozess der Rationalisierung sehen sie in der gesellschaftlichen Verwurzelung abendländischer Rationalitätsvorstellungen einen Hauptgrund dafür, dass sich die Idee der organisationalen Demokratie nicht auf breiter Basis durchsetzen konnte und statt dessen von ökonomischen Erwägungen überschattet wird. Zentraler Erklärungsfaktor ist das Konzept des „rational mindset“. Hierunter verstehen die Autoren „the particular way that individuals come to think about everyday experience, saturating attention to the exclusion of all else“ (Butcher/Clarke 2002: 38). Rational mindsets werden hier als individuelle Kategorien konzipiert, die allerdings nicht losgelöst vom gesellschafts-kulturellen Hintergrund der Individuen betrachtet werden können. So wird die spezifische Art und Weise, wie Individuen ihre Umwelt wahrnehmen und alltägliche Erfahrungen verarbeiten, von institutionell verankerten Wertvorstellungen geprägt, die für verschiedene Kontexte festlegen, was jeweils angemessen ist und was nicht.

Butcher/Clarke zufolge sind es die in modernen Gesellschaften verbreiteten Rationalitätsannahmen, die einer breit angelegten Demokratisierung von Organisationen im Wege stehen. Die moderne Rationalität zeichnet sich durch eine Orientierung an ökonomischen Effizienz- und Effektivitätskriterien aus und beinhaltet die Vorstellung, Organisationen seien in sich kohärente Einheiten, in denen Beschäftigte nach festgelegten Regeln auf bestimmte, eindeutig definierte Ziele hinarbeiten, wobei das Management die Funktion übernimmt, die organisationalen Ziele und die Verhaltenserwartungen an die Organisationsmitglieder vorzugeben (vgl. Butcher/Clarke 2002: 39). Dieses mechanistische Bild von Organisationen (vgl. Morgan 2006) widerspricht der Idee, Organisationen als Orte politischer Auseinandersetzungen aufzufassen, an denen sich die involvierten Akteure nicht nur von vorgegebenen Regeln leiten lassen, sondern mit ihrem Handeln eigene Interessen verfolgen, die nicht immer kompatibel zu den organisationalen Zielsetzungen sein müssen. Die Vorstellung von Organisation als einem politischen Handlungsfeld wäre nach Butcher/Clarke

aber erforderlich, um Demokratisierungsprozesse in Organisationen zu legitimieren und zu fördern. Vor diesem Hintergrund betrachten sie die in modernen Gesellschaften verankerten Rationalitätsvorstellungen und das damit verbundene Organisationsverständnis als ein entscheidendes Hindernis auf dem Weg zur organisationalen Demokratie, weil sie die politische Dimension von Organisation verschleiern und unterdrücken (vgl. Butcher/Clarke 2002: 40).

Das Konzept des „rational mindset“ bildet einen interessanten Ansatzpunkt, um die Probleme bei der Implementierung von Beteiligungsstrukturen in Organisationen zu erklären. Zur Analyse des hier interessierenden Gestaltwandels betrieblicher Partizipation eignet es sich aber nur bedingt. Nicht zuletzt durch den vermehrten Einsatz partizipativer Produktionskonzepte und dezentraler Organisationsformen hat sich die Beteiligungsidee während der letzten Jahrzehnte selbst in „mitbestimmungsfreien Zonen“ auf relativ breiter Basis durchsetzen können, womit eine prinzipielle Akzeptanz gegenüber der Partizipation von Beschäftigten vielfach vorhanden zu sein scheint. Dies gilt nicht nur in Bezug auf unmittelbar tätigkeitsbezogene Partizipationsformen, sondern auch auf nicht-kodifizierte Formen der direkten oder repräsentativen Beteiligung, mit denen ein innerbetrieblicher Interessenausgleich zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite erzielt werden soll. Vor dem Hintergrund der aus Arbeitnehmersicht oft ungünstigen Konstruktion solcher Beteiligungsangebote bleibt die Frage offen, weshalb ein wachsender Teil der Beschäftigten auf die Inanspruchnahme gesetzlich garantierter Rechte verzichtet und sich mit Beteiligungsangeboten der Unternehmen zufrieden gibt, die mitunter deutlich hinter die gesetzlichen Mitbestimmungsregelungen zurückfallen. Es liegt deshalb nahe, die Ursachen für den Wandel betrieblicher Partizipationsstrukturen weniger in der Verbreitung von Einstellungen zu suchen, die dem Beteiligungsgedanken per se widersprechen. Vielmehr wäre zu zeigen, dass sich die gesellschaftlich verankerten Ziel- und Legitimitätsvorstellungen zur Beschäftigtenpartizipation verändert und auf der individuellen Ebene eine skeptische Haltung gegenüber der institutionalisierten Mitbestimmung begünstigt haben.

8.3 Partizipation und neoliberale Hegemonie

Der Wandel der betrieblichen Partizipationsstrukturen fällt zusammen mit der gesellschaftlichen Verankerung neoliberaler Vorstellungen und der Hinwendung zu einer Wirtschaftspolitik, die auf eine freie Entfaltung der Marktkräfte und den Abbau staatlicher Interventionen in das Wirtschaftsgeschehen gerich-

tet ist. Ausgehend von der Annahme, dass freie Märkte zu anhaltendem Wirtschaftswachstum und allgemeiner Wohlfahrt führen, wird auf nationaler und internationaler Ebene eine Politik betrieben, mit der systemfremde Eingriffe in die Wirtschaft auf ein Minimum reduziert und Märkte von äußeren, nicht-ökonomischen Zwängen befreit werden sollen. Wesentliche Institutionen des deutschen Sozial- und Wohlfahrtsstaates sind bereits geschliffen worden oder stehen in ihrer bisherigen Form zur Disposition. Von den Einschnitten – die üblicherweise mit dem weniger negativ besetzten Wort *Reform* umschrieben werden (vgl. Müller 2005; Hebel 2004: 97 f.) – sind vor allem das Bildungswesen, die sozialen Sicherungssysteme und der Arbeitnehmerschutz betroffen (vgl. Butterwegge et al. 2007). Aber auch die gesetzliche Mitbestimmung und das Tarifvertragsrecht sind politisch unter Druck geraten. Weil sie dem neoliberalen Ideal freier, sich selbst regulierender Märkte entgegenstehen, sind wirtschaftsdemokratische Bestrebungen und gesetzliche Vorschriften zur Regulierung der industriellen Beziehungen im Zuge der wirtschaftlichen Liberalisierung während der vergangenen drei Jahrzehnte mehr und mehr in Frage gestellt worden (vgl. Müller 2006: 104).

8.3.1 Grundlagen des Neoliberalismus

Obwohl in zahlreichen Beiträgen zum Neoliberalismus der Eindruck vermittelt wird, es handele sich hierbei um ein singuläres Konzept, steht der Neoliberalismus für unterschiedliche wirtschaftsliberale Strömungen und Denkschulen (vgl. Ptak 2004), die aus verschiedenen Diskursen zur Modernisierung des klassischen Liberalismus hervorgegangen sind. Wegmann (2002: 135 ff.) spricht daher auch von einer „polyzentrischen Entstehung des Neoliberalismus“ und verweist auf unterschiedliche Bestrebungen während der 1920er und 1930er Jahre, den Laissez-faire-Liberalismus zu überwinden.² Auch wenn der Neoliberalismus nicht als ein geschlossenes theoretisch-ideologisches Konzept betrachtet werden kann, bestehen zwischen seinen verschiedenen Spielarten zentrale programmatische Übereinstimmungen, die für das neoliberale Projekt charakteristisch sind. Die Protagonisten des Neoliberalismus treten für eine Wirtschaftsordnung ein, in der sämtliche ökonomischen Vorgänge über

²Zu nennen sind vor allem die von Ludwig von Mises und Friedrich August von Hayek geprägte Wiener Schule, die Chicagoer Schule um Milton Friedman sowie der Ordoliberalismus, wie er von der Freiburger Schule um Walter Eucken vertreten wird. Insofern ist es im Grunde irreführend, von *dem* Neoliberalismus zu sprechen, weil es ein konsistentes Konzept suggeriert, das in dieser Form faktisch nicht existiert.

freie Märkte gesteuert werden. Wesentlich ist die Forderung nach Wettbewerb und einer möglichst ungehinderten Entfaltung der Marktkräfte, die mit einer tiefen Skepsis gegenüber staatlichen und korporatistischen Eingriffen in das Wirtschaftssystem einhergeht. Es wird unterstellt, dass Märkte individuelle Handlungsfreiheiten³ ermöglichen und zu einer effizienteren Ressourcenallokation führen als es bei einer zentralen staatlichen Steuerung der Fall ist (vgl. Hull 2006: 141). Kernelemente des neoliberalen Projektes sind daher „Forderungen nach mehr Markt und weniger Staat, nach mehr Wettbewerb und Eigenverantwortung, nach weniger obrigkeitlicher Bevormundung und Regulierung“ (Willke 2003: 20). Zugleich wird aber ein uneingeschränktes Laissez-faire-Prinzip abgelehnt und der Staat an sich nicht in Frage gestellt. Allerdings werden ihm lediglich wirtschaftskonforme Interventionen zugebilligt, also solche, die zur Schaffung oder zum Erhalt des freien Wettbewerbs beitragen und die Bildung monopolistischer Strukturen verhindern. Unterschiedliche Auffassungen zwischen den einzelnen neoliberalen Strömungen bestehen dagegen zur Frage, wie stark – oder wie gering – der staatliche Einfluss sein sollte, um eine stabile marktwirtschaftliche Gesellschaftsordnung zu gewährleisten.

Zu den allgemeinen neoliberalen Instrumentarien gehören die umfassende, einen freien Wettbewerb ermöglichende Deregulierung der Wirtschafts- und Sozialordnung, die Privatisierung öffentlicher Betriebe und Leistungen, die Reduzierung der Staatsausgaben bei gleichzeitiger Senkung von Steuern und Abgaben – vor allem auf höhere Einkommen und Vermögen, die Etablierung marktorientierter Formen der Lohnfindung und eine restriktive, durch politisch autonome Zentralbanken umgesetzte Geldpolitik (vgl. Ptak 2004: 15). Der Neoliberalismus richtet sich primär gegen den Wohlfahrtsstaat und eine keynesianische Wirtschaftspolitik, denen eine weitgehende Handlungsfreiheit der Wirtschaftssubjekte – vor allen Dingen der Unternehmungen – entgegengehalten wird.

Die wirtschaftsliberalen Forderungen stehen damit diametral im Gegensatz zu wirtschaftsdemokratischen Ansätzen und gesetzlichen Mitbestimmungsre-

³Der neoliberale Freiheitsbegriff ist nicht gleichbedeutend mit dem klassischen liberalen Freiheitsverständnis, das auf die bürgerlichen Freiheiten abstellt. Freiheit im neoliberalen Sinne meint in erster Linie den ungehinderten Zugang zu Märkten, steht also letztlich für die Freiheit der Wirtschaftssubjekte, Verträge zu schließen. Damit kann das neoliberale Freiheitskonzept durchaus im Einklang mit der Einschränkung bürgerlicher Freiheiten stehen, wie sie im Zuge des „Kampfes gegen den internationalen Terrorismus“ gegenwärtig vorangetrieben wird (vgl. auch Butterwegge et al. 2007). Voraussetzung ist nur, dass die Beschneidung der bürgerlichen Freiheiten das Marktgeschehen nicht beeinträchtigt.

gelingen, die explizit darauf abstellen, die Dispositionsbefugnisse der Arbeitgeber gegenüber den Arbeitnehmern zu beschränken und bestehende Machtasymmetrien zwischen Kapital und Arbeit zu verringern. Vertreter des Neoliberalismus sehen hierin einen ökonomisch nicht zu rechtfertigenden Eingriff in das Wirtschaftsgeschehen, der einer freien Entfaltung der Marktkräfte entgegensteht und zu ökonomisch suboptimalen Ergebnissen führe. Sie beziehen sich zum Teil auf neue institutionenökonomische Theorieansätze, in denen die Effizienz des Marktes bei der Steuerung wirtschaftlicher Allokationsprozesse herausgestellt und gesetzliche Eingriffe in die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen als negative Beeinträchtigung der Vertragsfreiheit gewertet werden (vgl. Kap. 4.1).

8.3.2 Neoliberale Hegemonie

Nachdem neoliberale Konzepte jahrzehntelang politisch eher unbedeutend gewesen waren, setzte während der 1970er Jahre ein Prozess ein, in dem sich eine neoliberal geprägte Wirtschaftspolitik gegenüber dem keynesianischen Wohlfahrtsstaat international durchzusetzen begann (vgl. Butterwegge et al. 2007: 83 ff.; Harvey 2005: 66 ff.). Vor allem in Großbritannien und den USA wurde unter den Regierungen Thatcher und Reagan ein konsequenter Umbau der gesellschaftlichen Ordnung nach neoliberalen Prinzipien betrieben. Die politischen Maßnahmen bestanden in diesen Ländern in einer allgemeinen Reduzierung staatlicher Eingriffe in das Marktgeschehen, einer umfangreichen Privatisierung von Staatsbetrieben, einer monetaristischen Währungspolitik, der Einschränkung sozial- und wohlfahrtsstaatlicher Einrichtungen und einer Beschneidung des gewerkschaftlichen Einflusses auf die Unternehmungen (vgl. Harvey 2007: 9 ff.). In der Bundesrepublik Deutschland begann die Umgestaltung des Wohlfahrtsstaates nach neoliberalen Vorstellungen Ende der 1970er Jahre unter der sozial-liberalen Koalition und wurde ab den achtziger Jahren unter der Regierung Kohl weiter vorangetrieben. Wenn auch die ergriffenen Maßnahmen nicht so gravierend ausfielen wie in Großbritannien oder den USA, hat man sich mit dem Rückbau sozial- und wohlfahrtsstaatlicher Institutionen sukzessive vom bisherigen Modell der Sozialen Marktwirtschaft entfernt.

Der Neoliberalismus wurde zunächst in den westlichen Industriestaaten zum dominierenden Paradigma der Wirtschafts- und Gesellschaftstheorie, bis er nach dem Zusammenbruch des Ostblocks und der marktwirtschaftlichen Neuausrichtung der ehemaligen sozialistischen Staaten auch im Weltmaßstab eine

hegemoniale Stellung erlangte. Der Begriff der Hegemonie (Gramsci) steht für eine ideologische Vorherrschaft, die sich über die rein normative Ebene hinaus auf die institutionelle Struktur der Gesellschaft insgesamt erstreckt. Hegemoniale Verhältnisse drücken sich in der Dominanz bestimmter Weltanschauungen und Denkmuster aus, umfassen aber auch „weitere Erscheinungsformen gelebter gesellschaftlicher Praxis einschließlich nichtdiskursiver Praktiken und rhetorischer Äußerungen, Sprachstrukturen etc.“ (Hartz/Lang 2003a: 9). Indem sie weniger auf der Ausübung von Zwang als vielmehr der Erzeugung von Konsens beruhen, können hegemoniale Strukturen hocheffektive Kontrollwirkungen entfalten, die letztlich zur eigenen Stabilisierung beitragen.

Die breite, staatsübergreifende Diffusion neoliberaler Anschauungen und Politikkonzepte weist charakteristische Eigenschaften der von Gramsci skizzierten Hegemonialstruktur auf, weshalb einzelne Autoren bereits eine neoliberale Hegemonie unterstellen (vgl. Plehwe et al. 2006; Walpen 2004). „Man kann wohl zu Recht von einer hegemonialen Stellung des neoliberalen Projektes sprechen: In praktisch allen Diskursen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, selbst in weiten Teilen der Sozialwissenschaften und der Sozialphilosophie, wurde die neoliberale Deutung gesellschaftlicher Entwicklung zum bestimmenden Referenzpunkt“ (Ptak 2004: 22 f.). Die gegenwärtige Vorherrschaft neoliberaler Deutungsmuster hat in den Sozialwissenschaften die Frage aufgeworfen, wie solche Normen und Denkfiguren entstehen und gesellschaftlich wirksam werden.

Neoliberale Eliten und Think Tanks

In zahlreichen Forschungsarbeiten zu den Entstehungsbedingungen der neoliberalen Hegemonie wird auf die besondere Bedeutung von „neoliberalen Eliten“ (Müller et al. 2004: 8) sowie neoliberalen Think Tanks hingewiesen, die maßgeblich an der Verbreitung und gesellschaftlichen Verankerung entsprechender Denkmuster mitgewirkt haben und auch heute noch massiven Einfluss auf gesellschaftspolitische Diskurse nehmen. Namentlich der 1947 von Friedrich August von Hayek, Ludwig von Mises, Karl Popper, Milton Friedman und anderen neoliberalen Vordenkern gegründeten *Mont Pèlerin Society* (MPS) wird in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle zugeschrieben. Mit dem Ziel gebildet, den Gedankenaustausch unter neoliberalen Intellektuellen zu fördern und durch eine systematische Ideologiekritik eine Weltordnung nach wirtschaftsliberalen Prinzipien zu schaffen, ist die MPS gemeinsam mit anderen, von MPS-Mitgliedern ins Leben gerufenen Think Tanks entschei-

dend daran beteiligt gewesen, den Neoliberalismus international als dominante Weltanschauung zu etablieren (vgl. Walpen 2004; Plehwe 2005). Zur ihrer Strategie gehört die systematische Einflussnahme auf die Wissenschaft und die Prozesse öffentlicher Meinungsbildung. Im Wissenschaftsbereich konnten vor allem wirtschaftswissenschaftliche Diskurse, darunter auch die Beiträge zur Neuen Institutionenökonomie, durch theoretisch-konzeptionelle Arbeiten der MPS erfolgreich beeinflusst werden. „Auf der konzeptionellen Ebene entwickelten die MPS-Mitglieder eine neoliberale *Wissenschaftspolitik*, die insbesondere die Wirtschaftswissenschaften nachhaltig prägte – so z. B. eine an verschiedenen Punkten ansetzende und ineinander greifende Kritik der Staatseingriffe und der Rolle von Verbänden, insbesondere der Gewerkschaften“ (Plehwe 2004: 32, Herv. im Orig.).

Als breit gespanntes Netzwerk, das neben renommierten Wissenschaftlern auch Vertreter von Wirtschaft, Politik und Medien umfasst, ist es der MPS gelungen, ihre Vorstellungen über den akademischen Bereich hinaus gezielt in die öffentliche Meinung einzubringen und gesellschaftspolitische Diskurse entsprechend zu lenken. Eine Schlüsselfunktion kommt den weltweit mehr als 100 von MPS-Mitgliedern gegründeten oder stark beeinflussten Think Tanks zu, deren Arbeit auf einen langfristigen Wandel der politischen Kultur gerichtet ist (vgl. Plehwe 2004: 32). Hierzu zählen unter anderem das *American Enterprise Institute* (AEI), die *Atlas Economic Research Foundation*, die *Heritage Foundation*, das Londoner *Institute of Economic Affairs* (IEA) sowie die in Deutschland ansässige *Aktionsgemeinschaft Soziale Marktwirtschaft* (ASM), das *Frankfurter Institut – Stiftung Marktwirtschaft*, die *Friedrich A. von Hayek-Gesellschaft*, die *Friedrich-Naumann-Stiftung* und das *Walter-Eucken-Institut* (vgl. Walpen 2004: 399 ff.). Ihre vielfältigen Verbindungen gestatten es der MPS, eigene neoliberale Konzepte zu streuen und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. „Die MPS-verbundenen Think Tanks geben einerseits eine große Zahl der wissenschaftlichen Publikationen über eigene Verlage heraus, verschaffen den Stimmen der neoliberalen Intellektuellen aber darüber hinaus Gehör, indem die wissenschaftlichen Texte in leichter konsumierbare Formen überführt werden, etwa als Broschüren und Zeitungsartikel, Beiträge für Fernsehen und Radio“ (Plehwe 2004: 32). Durch enge personelle Verflechtungen mit strategisch relevanten Einrichtungen ist es der MPS in der Vergangenheit weiterhin möglich gewesen, neben der Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik verschiedener Staaten auch internationale Institutionen wie die Weltbank oder den Internationalen Währungsfonds politisch nachhaltig zu beeinflussen (vgl. Weller/Singleton 2006).

Neoliberale Reforminitiativen und Think Tanks in Deutschland

In Deutschland existieren unterschiedliche, am Modell der US-amerikanischen Think Tanks orientierte Vereinigungen, die aktiv für eine weitreichende Deregulierung des Wirtschaftsgeschehens eintreten und sich mit ihren Reformvorschlägen für einen radikalen Umbau des deutschen Sozial- und Wohlfahrtsstaates stark machen. Einige von ihnen stehen unter dem Dach der *Atlas Economic Research Foundation* – einer 1981 im US-Bundesstaat Virginia gegründeten Stiftung, die mit dem Aufbau und der Förderung parteiischer Think Tanks die weltweite Durchsetzung wirtschaftsliberaler Strukturen anstrebt – oder unterhalten direkte Verbindungen zu anderen international aufgestellten neoliberalen Organisationen, wie der MPS (vgl. Plehwe 2005).

Zu den bedeutendsten deutschen Think Tanks und Reforminitiativen, die sich der Umgestaltung des Staates nach neoliberalen Prinzipien verschrieben haben, gehören die *Bertelsmann Stiftung* und das von ihr gegründete *Centrum für Hochschulentwicklung* (CHE), die *Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft*, der *Bürgerkonvent*, das *Frankfurter Institut – Stiftung Marktwirtschaft*, aber auch die Forschungsabteilung der Deutschen Bank *DB Research* (vgl. Müller 2004; Butterwegge et al. 2007: 273 ff.; Schöller 2004, 2001). Die Einrichtungen unterscheiden sich durchaus in ihren konkreten Zielsetzungen und den von ihnen besetzten Themenfeldern. Trotz aller Differenzen in Programmatik und Vorgehensweise ist ihnen das Anliegen gemein, staatliche Eingriffe auf das Wirtschaftsgeschehen zu Gunsten einer freien Entfaltung der Marktkräfte so weit wie möglich zurückzudrängen. Betrachtet man die gegenwärtigen politischen Auseinandersetzungen in Deutschland, dann scheint dieses Ziel nicht unerreichbar zu sein. Entgegen immer wieder verkündeter Bekenntnisse zur Sozialen Marktwirtschaft ist auch in Deutschland eine zunehmende politische Orientierung an neoliberalen Leitbildern zu verzeichnen, wo entsprechende Ideen und Konzepte mittlerweile in die Programme fast aller großen Parteien eingeflossen sind:

„Der neoliberalen Hegemonie gelang es seit dem Zusammenbruch des Sozialismus, darüber hinaus auch Kräfte von links bis rechts einzubinden. Die neuen Sozialdemokraten übernahmen Kernelemente der neoliberalen Doxa ... Mit der neokonservativen und Neuen Rechten waren die Verbindungen schon immer partiell vorhanden, auch wenn diese Beziehungen alles andere als widerspruchsfrei waren und sind. Erstaunlicher ist aber, wie die ‚neue‘ Sozialdemokratie und teilweise auch die Grünen die Hegemonie des Neoliberalismus übernommen haben. Das bedeutet ein kaum zu unterschätzender Erfolg der neoliberalen Kräfte“ (Walpen 2004: 269).

Die neoliberale Durchdringung der Parteienlandschaft bleibt nicht folgenlos für die Formen und Inhalte gesellschaftspolitischer Diskurse, sondern wirkt sich entscheidend auf die soziale Konstruktion gesellschaftlicher Problemlagen sowie die jeweils diskutierten Lösungskonzepte aus. Mantraartig wird von Politik, Wirtschaft und Medien die Botschaft verbreitet, der Sozial- und Wohlfahrtsstaat sei in seiner bisherigen Form nicht weiter finanzierbar und müsse sich in vielen Bereichen seiner früheren Verantwortung entziehen. Im Gegenzug wird die Eigenverantwortlichkeit der Individuen für ihre gegenwärtige und zukünftige Lebenssituation herausgestellt. Auf diese Weise werden strukturelle Probleme, wie Massenarbeitslosigkeit und wachsende Armut, individualisiert⁴ und die „schrittweise Entwicklung vom aktiven zum ‚aktivierenden‘ Sozialstaat“ (Butterwegge et al. 2007: 182) politisch legitimiert.

Die Auseinandersetzungen sind oft durch eine verabsolutierende Rhetorik geprägt, die das Denken in Alternativen kategorisch ausschließt. Die prinzipielle Kontingenz politischer Strategien und Entscheidungen wird unter Verweis auf (vermeintliche) „Sachzwänge“ negiert und die eigenen Handlungsvorschläge als die einzig gültige Antwort auf die neuen Herausforderungen präsentiert:

„Das Ersetzen der Debattenkultur durch das so genannte TINA-Prinzip – nach dem Motto ‚There is no Alternative‘ –, ist einer der Hauptgründe für den durchschlagenden Erfolg neoliberaler Ideologie in Wissenschaft und Medien. Dieses Prinzip gilt inzwischen in allen Bereichen der Wirtschafts- und Sozialpolitik. Die Abschaffung des Denkens in Alternativen ist somit als größter Erfolg neoliberaler Strategien zu verbuchen“ (Leif 2004: 86).

⁴Die Individualisierung von Problemlagen lässt sich an verschiedenen aktuellen Debatten festmachen. Anzuführen sind etwa die Appelle an die jüngeren und mittleren Generationen, eine private Altersvorsorge zu betreiben, um sich angesichts eines drohenden Kollapses der gesetzlichen Rentenversicherung vor Altersarmut zu schützen. Ein weiteres Beispiel sind die Forderungen nach einer stärkeren Sanktionierung von „arbeitsunwilligen“ Arbeitslosen, die maßgeblich von der Vorstellung geprägt sind, es mangle nicht an Arbeitsplätzen, sondern lediglich an individueller Bereitschaft, Beschäftigungsverhältnisse einzugehen. Aus diesem Blickwinkel ist Erwerbslosigkeit weniger ein wirtschaftsstrukturelles Problem als vielmehr die Folge eines nicht marktkonformen Handelns der Betroffenen. Erwerbslosigkeit wird als das Ergebnis freier, aber eben nicht marktgerechter Entscheidungen der Arbeitsmarktteilnehmer dargestellt, die durch die bestehenden sozialstaatlichen Sicherungssysteme sogar begünstigt würden.

8.3.3 Neoliberale Hegemonialstruktur und betriebliche Partizipation

Die neoliberale Hegemonie trägt in unterschiedlicher Weise zum Wandel der betrieblichen Partizipationsstrukturen bei. Grundsätzlich lässt sich differenzieren zwischen Struktureffekten, die aus der Umgestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen nach neoliberalen Prinzipien resultieren, und normativen Effekten einer Verbreitung neoliberaler Denkfiguren, die durch entsprechende Handlungsorientierungen der Menschen in Erscheinung treten.

Struktureffekte

Die Internationalisierung der Wirtschaft und die Liberalisierung der internationalen Kapitalströme haben zu einem größeren Kostenwettbewerb geführt und die Konkurrenz der Unternehmungen um Investitionskapital verschärft. Zugleich ist der Druck auf die Staaten gestiegen, durch eine entsprechende Anpassung ihrer institutionellen Arrangements günstige Standortbedingungen für Konzerne zu schaffen. In der nationalen Politik geht es zunehmend darum, vorhandene Konzerne im eigenen Land zu halten und Anreize für die Niederlassung ausländischer Konzerne zu schaffen. Infolge dieser Standortkonkurrenz wurden und werden umfangreiche Deregulierungsmaßnahmen zu Gunsten der Unternehmungen ergriffen, mit denen auch bestehende Ansätze zur Demokratisierung der Wirtschaft beseitigt werden (vgl. Huffschmid 2006: 49 f.). Bislang sind die deutschen Mitbestimmungsgesetze von neoliberalen Reformvorhaben noch verschont geblieben, jedoch wird in Regierungskreisen bereits über eine Anpassung der bestehenden Regelungen an europäische Standards laut nachgedacht.⁵ Aber auch ohne konkrete politische Reformvorschläge gerät das deutsche Mitbestimmungsrecht aktuell immer mehr in die Defensive. Durch die Möglichkeiten international aufgestellter Unternehmungen, auf die wesentlich liberaleren europäischen Mitbestimmungsregelungen auszuweichen, wird das nationale Mitbestimmungsrecht faktisch in seiner Reichweite beschnitten, sodass es zur schleichenden Aushöhlung des deutschen Mitbestimmungsmodells kommt (vgl. Junker 2004).

⁵Zwar stellte Bundeskanzlerin Merkel auf dem DGB-Kongress zum 30-jährigen Bestehen des Mitbestimmungsgesetzes am 30. August 2006 die große Bedeutung der Mitbestimmung heraus, die sie selbst für „eine große Errungenschaft“ halte. Zugleich sprach sie sich in ihrer Rede aber für eine Reformierung und Anpassung der Mitbestimmung an das EU-Recht und die Bedingungen der Globalisierung aus, um Deutschland vor Standortnachteilen zu bewahren.

Zudem trägt die verschärfte Wettbewerbssituation dazu bei, dass der prinzipielle Interessengegensatz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern von äußeren Bedrohungsszenarien überlagert wird, was durchaus Folgen für die politischen Strategien im System der industriellen Beziehungen hat. Die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen suggerieren eine weitgehende Interessenkongruenz von Arbeitgebern und Beschäftigten, die auf dem gemeinsamen Interesse am Fortbestand der eigenen Unternehmung – oder allgemeiner: der Konkurrenzfähigkeit des deutschen Wirtschaftsstandortes – im internationalen Wettbewerb basiert. Statt auf Konflikt und direkte Konfrontation wird vermehrt auf Konsens gesetzt, bei dessen Erzeugung Ingroup-Outgroup-Prozesse eine wesentliche Rolle spielen. Unter Verweis auf abstrakte oder konkrete Bedrohungen durch Konkurrenten aus Niedriglohnländern wird der Eindruck erweckt, hiesige Arbeitnehmer und Arbeitgeber befänden sich in einer sehr ähnlichen Lage, die ein geschlossenes Vorgehen erfordere und keinen Raum für die Austragung interner Konflikte lasse. Vermeintliche Interessengleichheit bildet die Basis für die Konstruktion einer kollektiven Identität von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, die teilweise durch die Einführung materieller Beteiligungskonzepte zusätzlich unterstützt wird, indem Arbeitnehmer zu Mitunternehmern bzw. Intrapreneuren gemacht und auf die unternehmerischen Interessen verpflichtet werden sollen. Wenn sich die Beschäftigten nicht mehr als klassische Arbeitnehmer betrachten oder sie die Verfolgung ihrer Partikularinteressen als schädlich für das Kollektivinteresse einschätzen, wird eine konsequente Durchsetzung ihrer Arbeitnehmerrechte eher unwahrscheinlich. Aber auch dort, wo die Gemeinschaftsbildung über einen lagerübergreifenden Konsens nicht gelingt, bleiben die wirtschaftsstrukturellen Veränderungen für das System der industriellen Beziehungen nicht ohne Konsequenzen. In Verbindung mit impliziten oder expliziten Drohungen der Unternehmungen, nationale Produktionsstandorte aufzugeben oder ins kostengünstigere Ausland zu verlagern, lassen sich die aktuellen ökonomischen Rahmenbedingungen⁶ politisch instrumentalisieren, um den Beschäftigten nicht nur Zugeständnisse bei der Aushandlung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen abzurufen, sondern auch klassische Arbeitnehmerrechte zu diskreditieren und damit in ihrer praktischen Wirksamkeit einzuschränken.

⁶Zu nennen sind vor allem die verschärfte Standortkonkurrenz und die Massenarbeitslosigkeit.

Normative Effekte

Als gesellschaftliches Reformprojekt hat der Neoliberalismus nicht nur einen maßgebenden Einfluss auf die Wirtschaftspolitik, sondern schlägt sich auch in den Einstellungen der Menschen zu unterschiedlichen gesellschaftspolitischen Fragen nieder:

„Der Neoliberalismus fordert uns dazu auf, unser politisches Mitspracherecht, unsere Kontrolle über Art und Umfang der Nutzung unserer wirtschaftlichen Ressourcen, kurz unsere (in der Realität wie auch immer beschränkte) unmittelbare Verfügung über die Mittel zur Gestaltung unseres Lebens nicht in Parlamenten, Parteien, Gewerkschaften oder sozialen Bewegungen zu bündeln, sondern an die spontanen Kräfte des Marktes abzutreten. Das Marktprinzip soll nicht nur unsere ökonomische Aktivität, sondern vor allem unser politisches und gesellschaftliches Zusammenleben bestimmen“ (Schui/Blankenburg 2002: 78 f.).

Die Allgegenwärtigkeit derartiger Forderungen bleibt auf Dauer nicht folgenlos für das Selbstverständnis der Menschen und wirkt sich letztlich auch auf die Stellung der Arbeitnehmer im System der industriellen Beziehungen aus. Bilder wie das des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998), der seine Arbeitskraft aktiv auf freien Arbeitsmärkten anbietet und vermarktet, liefern die ideologische Basis für eine Individualisierung der Arbeitsbeziehungen und tragen zur Erosion klassischer Interessenvertretungsstrukturen bei. Wenn sich Arbeitnehmer nicht mehr als Arbeitnehmer, sondern primär als Unternehmer ihrer selbst definieren, die mit anderen Arbeitskraftanbietern in unmittelbarer Konkurrenz stehen, stoßen kollektive Formen der Arbeitnehmervertretung an ihre immanenten Grenzen. Indem die Verbreitung des neoliberalen Denkens strukturelle Problemlagen systematisch verschleiert und in eine Individualisierung sozialer Risiken (vgl. Beck 1986) mündet, untergräbt sie frühere Solidarbeziehungen unter Arbeitnehmern und leistet einer Fragmentierung potentieller Protestbewegungen Vorschub.

Vor diesem Hintergrund ist es kaum überraschend, dass – zumindest unter hoch-qualifizierten Beschäftigten – verstärkt direkte Partizipationsmöglichkeiten eingefordert und Selbstvertretungsansprüche formuliert werden, während indirekt-repräsentative Formen der Beteiligung gleichzeitig auf eine geringer werdende Zustimmung stoßen. Zusammen mit den in Kapitel 6.3.1 angeführten wirtschafts- und beschäftigungsstrukturellen Umbrüchen bewirkt die normative Verankerung neoliberaler Positionen, dass sich das Konflikt- und Widerstandspotential der Arbeitnehmer insgesamt verringert, was nicht zuletzt

durch einen sinkenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad zum Ausdruck kommt. „In den Jahrzehnten des Neoliberalismus sind die Mitgliederzahlen der Gewerkschaften in allen Ländern rückläufig . . . , bedingt durch Arbeitslosigkeit, Informalisierung der Arbeit und Prekarisierung, aber auch als Folge der Individualisierung und Ideologisierung wirtschaftlicher ‚Freiheit‘“ (Altvaater 2006: 160). Damit ist die oben skizzierte Erosion des gesellschaftlichen Sozialkapitals offenbar in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Entstehung und Verfestigung der neoliberalen Hegemonie zu sehen.

Der Einfluss neoliberaler Reforminitiativen und Think Tanks auf die Mitbestimmungsdiskussion in Deutschland

In der Regel beschränken sich die in Deutschland tätigen neoliberalen Think Tanks und Reforminitiativen nicht darauf, allgemeine neoliberale Prinzipien zu propagieren und gesellschaftlich hoffähig zu machen. Wie die folgenden Beispiele illustrieren, versuchen einige von ihnen auch, unmittelbar Einfluss auf die Mitbestimmungsdiskussion zu nehmen und die deutschen Mitbestimmungsinstitutionen öffentlich in Misskredit zu bringen. Damit unterstützen sie den oben beschriebenen Umdeutungs- und Delegitimierungsprozess, der nicht nur die politische und wissenschaftliche Diskussion zur Zukunft der gesetzlichen Mitbestimmung bestimmt, sondern auch prägend auf die persönlichen Einstellungen der Arbeitnehmer zu den kodifizierten Mitbestimmungsinstitutionen wirkt.

Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft Während sich die meisten der genannten Reforminitiativen für eine Deregulierung des Arbeitsmarktes und die Neuordnung des deutschen Tarifsystems einsetzen, zielen die Kampagnen der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) unter anderem explizit darauf ab, die betriebliche und überbetriebliche Mitbestimmung in Deutschland zu diskreditieren. Beispielsweise lässt die INSM zu unterschiedlichen wirtschaftspolitischen Themen Unterrichtsmaterialien an Bildungseinrichtungen verteilen, in denen sie mehr oder weniger unverblümt ihre politischen Positionen vertritt. Bei der Zusammenstellung dieser Materialien arbeitet sie eng mit dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln zusammen. In der 91. Ausgabe der didaktisch ansprechend aufbereiteten „*Informationen für Pädagogen in Schule und Betrieb*“ wird etwa ein einseitiges, vorwiegend negatives Bild vom deutschen Mitbestimmungsrecht gezeichnet (vgl. Larmann/Niedenhoff 2005). Zwar wird konstatiert, dass sich das BetrVG im Grundsatz bewährt habe und

meist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern stattfinden würde (S. 7). Bei dem überwiegenden Teil der Ausführungen handelt es sich hingegen um eine unausgewogene und stark polemisierende Darstellung möglicher Nachteile für die Unternehmungen,⁷ in der vor allem die Begrenzung der unternehmerischen Entscheidungsgewalt in personellen und sozialen Angelegenheiten sowie die Kosten der Mitbestimmung für die Unternehmungen offen kritisiert werden. In einem weiteren Papier der INSM werden unter dem Titel „*Gruselkabinett der deutschen Ordnungspolitik*“ zwölf Bundesminister gescholten, die sich mit ihrer Politik für sozialpolitische Ziele, die Reglementierung der Arbeitsbeziehungen oder die Ausweitung von Arbeitnehmerrechten eingesetzt hatten. Die Kritik richtet sich auch explizit gegen die Politik des damaligen Arbeitsministers Walter Riester, in dessen Amtszeit das BetrVG zuletzt dahingehend reformiert wurde, die Errichtung von Betriebsräten in Kleinbetrieben zu erleichtern.

Frankfurter Institut – Stiftung Marktwirtschaft In einem aktuellen Positionspapier spricht man sich hier unter der Überschrift „*Mehr Freiheit wagen. Warum eine wettbewerbsorientierte Rahmenordnung zu mehr Arbeit und Wohlstand führt*“ dafür aus, die deutsche Ordnungspolitik nach marktwirtschaftlichen Prinzipien umzugestalten und staatliche Regulierungen auf ein Minimum zu reduzieren. Demnach solle sich der Staat im Wesentlichen darauf beschränken, Eigentum und Vertragsfreiheit rechtlich zu schützen, Straftaten zu verhindern, die Geldmenge durch eine unabhängige Zentralbank zu steuern, die Bildung von Monopolen und Kartellen zu verhindern sowie „unverschuldet in Not geratenen Menschen eine grundsätzlich befristete Mindestversorgung als Hilfe zur Selbsthilfe“ (Klepper/Schnettler 2006: 6) zu gewähren. Als weitere Aufgabenfelder des Staates werden die Schulbildung, der Umweltschutz

⁷Unter anderem ist von einer „Flut von Wahlen“ die Rede (Larmann/Niedenhoff 2005: 9), der viele Unternehmungen ausgesetzt seien, aber auch von der Gefahr, dass „ideologisch eingestellte Betriebsräte ... angesichts der vielfältigen Vorschriften und der komplizierten Rechtsprechung ... durchaus in der Lage sind, Betriebsabläufe empfindlich zu stören“ (S. 7). Zu deren Möglichkeiten heißt es im Einzelnen: „Sie können die Einstellung eines neuen Mitarbeiters verhindern, obwohl im eigenen Betrieb gar kein geeigneter Bewerber für die Stelle zu finden ist. Sie können, wenn der Arbeitgeber auch nur geringe Formfehler macht, Kündigungen scheitern lassen. Sie können Gewerkschaftsvertreter in den Betrieb holen und auf Kosten des Arbeitgebers endlos lange Betriebsversammlungen abhalten. Sie haben bei ihrem breit angelegten Betätigungsfeld jede Möglichkeit, Streitfälle zu konstruieren – wieder auf Kosten des Arbeitgebers –, Einigungsstellen anzurufen oder Prozesse vor dem Arbeitsgericht anzustrengen“ (S. 8).

sowie die Vereinbarung zwischenstaatlicher Abkommen zur Sicherung des internationalen Güter- und Kapitalverkehrs genannt. Weiter heißt es:

„Alle übrigen Bereiche sollten konsequent dem Markt und damit privaten Anbietern überlassen werden. Auch ‚Institutionen‘ wie die Arbeitnehmermitbestimmung, der Flächentarifvertrag oder die Handwerksordnung sollten einer kritischen Überprüfung unterzogen werden“ (Klepper/Schnettler 2006: 6).

DB Research Aus eigenen Analyseergebnissen zum ökonomischen Wachstumspotential Deutschlands leitet DB Research die Notwendigkeit ab, das kollektive Arbeitsrecht zu Gunsten von betrieblichen Lösungen zu lockern (vgl. Walter/Deutsch 2004). Gleichzeitig wird die gegenwärtige Tarifpolitik als Beschäftigungshemmnis dargestellt und von breiten Teilen der Bevölkerung eine „kulturelle Wende im Erwerbsverhalten“ gefordert, die letztlich auf Mehrarbeit und die Ausweitung der Lebensarbeitszeit hinauslaufen müsse.

9 Fazit und Ausblick

Der gegenwärtige Strukturwandel der Beschäftigtenpartizipation, der in dem tendenziellen Rückgang der betrieblichen Mitbestimmung und der gleichzeitigen Hinwendung zu gesetzlich nicht geregelten Partizipationsformen zum Ausdruck kommt, verweist auf tiefgreifende Veränderungen der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in Deutschland. Treibende Kraft hinter der Institutionalisierung von betrieblichen Partizipationsmöglichkeiten sind nicht mehr unbedingt die Arbeitnehmer, die ihre Position gegenüber dem Arbeitgeber verbessern und ihren Einfluss auf sie selbst betreffende Unternehmensentscheidungen sichern wollen. Statt dessen werden betriebliche Beteiligungsstrukturen zunehmend auf Initiative des Managements etabliert, das sich hiervon wirtschaftliche Vorteile für die Unternehmung verspricht. Die management-initiierten Beteiligungsangebote beschränken sich häufig auf unmittelbar tätigkeitsbezogene Aspekte, während personelle oder soziale Angelegenheiten gewöhnlich nicht zu ihrem Gegenstandsbereich gehören. Anders als bei der betrieblichen Mitbestimmung besteht ihre Funktion denn auch weniger darin, einen Ausgleich zwischen innerbetrieblichen Interessenlagen zu erzielen, sondern vielmehr günstige Rahmenbedingungen für eine effiziente und flexible Nutzung der menschlichen Arbeitskraft zu schaffen.

Nicht zuletzt hieran wird deutlich, dass sich neben den Partizipationsstrukturen auch die Legitimationsmuster für die Arbeitnehmerbeteiligung verändert haben. Ethische und demokratietheoretische Argumente, die lange Zeit die Kernelemente der Partizipationsdiskussion bildeten, scheinen kaum noch eine eigenständige Rolle zu spielen, sondern nahezu vollständig in den Schatten ökonomischer Zielsetzungen getreten zu sein. Die seit den 1970er Jahren vermehrt eingesetzten partizipativen Formen der Arbeitsorganisation beziehen ihre Legitimation inzwischen hauptsächlich aus ihrer Funktion, bislang ungenutzte, subjektive Arbeitskraftpotentiale zu erschließen, Beschäftigte zu motivieren und an die Unternehmungen zu binden, betriebliche Steuerungs- und Kontrollkosten zu senken sowie flexible, marktorientierte Organisationsstrukturen zu ermöglichen. Die Idee einer humaneren Arbeitsgestaltung, die bei der Einführung beteiligungsorientierter Arbeitskonzepte anfangs eine zentrale Rolle gespielt hatte, ist dabei nur noch insofern relevant, als dass sie mittel-

bar zur Realisierung der betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen beiträgt. Partizipation fügt sich hier nahtlos in den ökonomischen Verwertungszusammenhang der Unternehmungen ein und hat mit den Vorstellungen von industrieller Demokratie, wie sie der gesetzlichen Mitbestimmung zugrunde liegen, nicht mehr viel gemein. Die arbeitsplatzbezogenen Konzepte der direkten Partizipation lassen sich daher kaum als Alternative, sondern lediglich als Ergänzung zur rechtlich geregelten Mitbestimmung begreifen.

Aber auch dort, wo es bei der Beteiligung vordergründig weniger um ökonomische Zielsetzungen als vielmehr einen Interessenausgleich zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern geht, können nicht-kodifizierte Partizipationsformen die betriebliche Mitbestimmung funktional schwerlich ersetzen. Obwohl von ihren Protagonisten zumeist als bessere Alternative zum Betriebsrat dargestellt, unterliegen sie einigen prinzipiellen Beschränkungen, wenn es um eine effektive Wahrung von Arbeitnehmerinteressen geht. Nachteile gegenüber den gesetzlichen Mitbestimmungsrechten bestehen etwa im Hinblick auf die Verbindlichkeit der Partizipationsofferten, die Vertretungswirksamkeit bei gravierenden Interessenkonflikten und teilweise auch auf die demokratische Legitimierung und Repräsentativität der eingesetzten Vertretungsgremien. Es drängt sich daher der Verdacht auf, dass die alternativen Partizipationsangebote nicht so sehr der Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen dienen, sondern auf eine Stabilisierung der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse abzielen, indem sie den Beschäftigten suggerieren, selbst beteiligt zu sein und betriebliche Entscheidungsprozesse beeinflussen zu können.

Zu der Frage, worin die Ursachen für den Rückgang der betrieblichen Mitbestimmung und ihre Verdrängung durch gesetzlich nicht reglementierte Beteiligungskonzepte bestehen, liefert die wissenschaftliche Forschung unterschiedliche Erklärungen. Häufig werden wirtschafts-, beschäftigungs- und betriebsstrukturelle Faktoren herausgestellt, die eine Institutionalisierung gesetzlicher Mitbestimmungsformen in den Betrieben erschweren oder dazu beitragen, dass Teile der Arbeitnehmerschaft von der gesetzlichen Interessenvertretung faktisch ausgeschlossen werden. Diese Ansätze sind theoretisch jedoch unbefriedigend, weil sie makrostrukturelle Veränderungen unmittelbar durch andere strukturelle Faktoren erklären, ohne sich explizit mit der vermittelnden Handlungsebene auseinanderzusetzen. Sie blenden damit aus, dass die zu erklärenden betrieblichen Partizipationsbeziehungen das Resultat eines von Akteuren getragenen Institutionalisierungsprozesses sind, der zwar strukturellen Beschränkungen unterliegt, von diesen aber nicht determiniert wird. Ihre begrenzte Aussagekraft zeigt sich unter anderem an ihrem Unvermögen, die

Erosion der Mitbestimmung auch in jenen Bereichen zu erklären, in denen die Errichtung von Betriebsräten grundsätzlich möglich wäre.

Andere, an der Handlungsdimension ansetzende Erklärungen heben die Bedeutung strategischer Akteure hervor, die unter den gegebenen strukturellen Bedingungen gezielt Einfluss auf die betrieblichen Sozialbeziehungen nehmen. In der Regel werden hier jedoch ausschließlich die Bestrebungen von Unternehmensleitungen thematisiert, durch unterschiedlichste Maßnahmen die Errichtung gesetzlicher Vertretungsstrukturen in ihren Betrieben zu verhindern. Die Rolle der Beschäftigten, von deren Initiative die Bildung einer betrieblichen Interessenvertretung maßgebend abhängt, wird hingegen fast gar nicht untersucht.

Um den Wandel betrieblicher Partizipationsstrukturen genauer verstehen zu können, ist es notwendig, die interessenpolitischen Handlungsorientierungen und Handlungsbedingungen der Beschäftigten zu berücksichtigen und systematisch in die Analyse einzubeziehen. Das Anliegen dieser Arbeit bestand darin, gesellschaftliche Faktoren herauszuarbeiten, die einen negativen Effekt auf die Fähigkeit und die Bereitschaft der Beschäftigten haben können, sich erfolgreich für die betriebliche Institutionalisierung einer gesetzlichen Interessenvertretung einzusetzen. Auf diese Weise sollten die bisherigen Erklärungsansätze um eine Perspektive ergänzt werden, die das Zusammenspiel von gesamtgesellschaftlichen Veränderungen und dem mikropolitischen Handeln der Beschäftigten ins Zentrum rückt.

Als theoretische Bezugsrahmen dienten die Konzepte des sozialen Kapitals sowie der neoliberalen Hegemonie. Die anhand von verschiedenen Indikatoren aufgezeigte Verringerung der gesellschaftlichen Sozialkapitalbasis wurde als ein wesentlicher Einflussfaktor auf die arbeitspolitische Handlungsfähigkeit der Beschäftigten dargestellt und als mittelbare Erklärung für die rückläufigen Verbreitung der betrieblichen Mitbestimmung präsentiert. Die zunehmende Verbreitung und Verfestigung neoliberaler Vorstellungen ist als eine mögliche Erklärung dafür herangezogen worden, dass in Teilen der Arbeitnehmerschaft eine skeptische Haltung gegenüber gesetzlichen Formen der Mitbestimmung existiert und die Bereitschaft gesunken ist, sich für die Errichtung einer betrieblichen Interessenvertretung zu engagieren.

Die formulierten Zusammenhänge sind primär auf der Grundlage von theoretischen Überlegungen abgeleitet worden. Gegenstand zukünftiger Untersuchungen könnte sein, die Befunde empirisch zu überprüfen. Beispielsweise wäre zu klären, wie stark sich der Verlust an sozialem Kapital auf die arbeitspolitische Handlungsfähigkeit von Beschäftigten auswirkt und inwieweit er

durch den Rückgriff auf andere Kapitalarten eventuell kompensiert werden kann. Im Hinblick auf die hegemonie-theoretischen Überlegungen ließe sich überprüfen, wie erfolgreich die Versuche neoliberaler Think Tanks tatsächlich sind, die gesetzliche Mitbestimmung öffentlich zu diskreditieren und einen allgemeinen Einstellungswandel zu den Beteiligungsrechten von Arbeitnehmern zu erzielen. In jedem Fall ist es aber erforderlich, die Beschäftigten mit ihrem Verhalten und ihren Einstellungen stärker als bisher zum Bezugspunkt weiterer Analysen zu machen.

Literatur

- Abel, J./Ittermann, P. (2006):* Strukturen und Wirksamkeit von Beschäftigtenpartizipation in Neue-Medien-Unternehmen. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, S. 197–221, Frankfurt a. M./New York.
- Abel, J./Ittermann, P./Pries, L. (2005):* Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit – individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. In: Industrielle Beziehungen 12 (1), S. 28–50.
- Abel, J./Pries, L. (2005):* Von der Stellvertretung zur Selbstvertretung? Interessenvertretung bei hochqualifizierter Wissensarbeit in Neue-Medien-Unternehmen. In: Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (Hrsg.): Entfesselte Arbeit – neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie, S. 109–152, Berlin.
- Abelshauser, W. (1999):* Vom wirtschaftlichen Wert der Mitbestimmung. Neue Perspektiven ihrer Geschichte in Deutschland. In: Streeck, W./Kluge, N. (Hrsg.): Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz, S. 224–237, Frankfurt a. M.
- Achleitner, A.-K./Bassen, A. (2001):* Stock-Option-Programme als Gegenstand der Investor Relations bei Wachstumsunternehmen. In: Achleitner, A.-K./Bassen, A. (Hrsg.): Investor Relations am Neuen Markt. Zielgruppen, Instrumente, rechtliche Rahmenbedingungen und Kommunikationsinhalte, S. 677–691, Stuttgart.
- Achleitner, A.-K./Wichels, D. (2000):* Stock Option-Pläne als Vergütungsbestandteil wertorientierter Entlohnungssysteme. In: Achleitner, A.-K./Wollmert, P. (Hrsg.): Stock Options. Finanzwirtschaft, Gesellschaftsrecht, Bilanzierung, Steuerrecht, Unternehmensbewertung, S. 1–25, Stuttgart.
- Adams, M. (2006):* Das Ende der Mitbestimmung. In: ZIP Zeitschrift für Wirtschaftsrecht 27 (34), S. 1561–1568.
- Addison, J. T./Bellmann, L./Schnabel, C./Wagner, J. (2003):* German works councils old and new: Incidence, coverage and determinants. In: Schmollers Jahrbuch 123 (3), S. 339–358.
- Addison, J. T./Schnabel, C./Wagner, J. (2001):* Works councils in Germany: their effects on establishment performance. In: Oxford Economic Papers 53 (4), S. 659–694.
- Addison, J. T./Siebert, W. S./Wagner, J./Wei, X. (2000):* Worker participation and firm performance. Evidence from Germany and Britain. In: British Journal of Industrial Relations 38 (1), S. 7–48.
- Adler, P. (1995):* “Democratic taylorism”. The Toyota production system at NUMNI. In: Babson, S. (Hrsg.): Lean work. Empowerment and exploitation in the global auto industry, S. 207–219, Detroit.
- Albrecht, G. (1989):* Soziale Kontrolle. In: Endruweit, G./Trommsdorff, G. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, S. 364–366, Stuttgart.
- Alchian, A. A. (1965):* Some economics of property rights. In: Il Politico 30 (4), S. 816–829.

- Alchian, A. A./Demsetz, H. (1973):* The property right paradigm. In: *Journal of Economic History* 33 (1); 16–27.
- Alderfer, C. P. (1972):* Existence, relatedness, and growth. Human needs in organizational settings. New York.
- Alisch, M./Dangschat, J. S. (1998):* Armut und soziale Integration. Strategien sozialer Stadtentwicklung und lokaler Nachhaltigkeit. Opladen.
- Altmeyer, W. (2002):* Druck auf die deutsche Mitbestimmung. In: *Mitbestimmung* 48 (12), S. 62–65.
- Altmeyer, W. (2003a):* Das skandinavische Modell. In: *Mitbestimmung* 49 (4), S. 66–67.
- Altmeyer, W. (2003b):* „Präsidialverfassung“ im Unternehmen. In: *Mitbestimmung* 49 (3), S. 68–71.
- Altvater, E. (2005):* Das Ende des Kapitalismus, wie wir ihn kennen. Münster.
- Altvater, E. (2006):* Die zerstörerische Schöpfung. Kapitalistische Entwicklung zwischen Zivilisierung und Entzivilisierung. In: *Prokla* 36 (2), S. 157–175.
- Altvater, L./Hamer, W./Ohnesorg, N./Peiseler, M. (2004):* BPersVG – Bundespersonalvertretungsgesetz mit Wahlordnung und ergänzenden Vorschriften. Kommentar für die Praxis. 5., überarb. Aufl. Frankfurt a. M.
- Alvesson, M./Willmott, H. (1996):* Making sense of management. A critical analysis. London.
- Alvesson, M./Willmott, H. (2002):* Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. In: *Journal of Management Studies* 39 (5), S. 619–644.
- Antoni, C. (2004):* Gruppen- und Teamarbeit. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3., überarb. und erg. Aufl., Sp. 875–886, Stuttgart.
- Arbeitskreis Organisation (1996):* Organisationen im Umbruch. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 48 (6), S. 621–665.
- Artus, I. (2003):* Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems. Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands. In: *Industrielle Beziehungen* 10 (2), S. 250–272.
- Artus, I. (2007):* Mitbestimmung versus „Rapport de force“. In: Lorenz, F./Schneider, G. (Hrsg.): *Ende der Normalarbeit? Mehr Solidarität statt weniger Sicherheit – Zukunft betrieblicher Interessenvertretung*, S. 164–184, Hamburg.
- Aschenbrücker, K. (2004):* Kreativitätspotenziale und deren Förderung. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3., überarb. und erg. Aufl., Sp. 1025–1034, Stuttgart.
- Backes-Gellner, U./Lazear, E. P./Wolff, B. (2001):* Personalökonomik. Fortgeschrittene Anwendungen für das Management. Stuttgart.
- Baethge, M. (1991):* Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: *Soziale Welt* 42 (1), S. 6–19.
- Baethge, M./Oberbeck, H. (1986):* Die Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt a. M.
- Baker, W. E. (2000):* Achieving success through social capital. Tapping the hidden resources in your personal and business networks. San Francisco.
- Balzert, S./Kuhlmann, M./Sperling, H. J. (2003):* Konzepte innovativer Arbeitspolitik: zusammenfassende Ergebnisse einer Untersuchung. In: *SOFI-Mitteilungen* 31, S. 7–28.

-
- Bar-Haim A. (2002):* Participation programs in work organizations. Past, present, and scenarios for the future. Westport, CT/London.
- Barker, J. R. (1993):* Tightening the iron cage. Concertive control in self-managing teams. In: *Administrative Science Quarterly* 38 (3), S. 408–437.
- Barker, J. R. (1999):* The discipline of teamwork. Participation and concertive control. Thousand Oaks.
- Barney, J. B. (1991):* Firm resources and sustained competitive advantage. In: *Journal of Management* 17 (1), S. 99–120.
- Barret, R. (2004):* Working at Webboyz: An analysis of control over the software development labour process. In: *Sociology* 38 (4), S. 777–794.
- Bartels, R. (2001):* Kompetenzentwicklung mitbestimmen. Besonderheiten der betrieblichen Mitgestaltung von Weiterbildung im Zusammenhang mit neuer Arbeitsorganisation für Betriebs- und Personalräte im Dienstleistungssektor. Univ. Diss. Duisburg.
- Barzel, Y. (1989):* Economic analysis of property rights. Cambridge u. a.
- Bauderer, F. (1979):* Ernst Abbe. Gründer der Zeiss-Stiftung – Wegbereiter des modernen Arbeitsrechts. Univ. Diss. München.
- Baukrowitz, A./Berker, T./Boes, A. u. a. (Hrsg.; 2006):* Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin.
- Baukrowitz, A./Boes, A. (2002):* Die Zukunft betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung in modernen Unternehmensstrukturen. In: Kock, K./Kurth, M. (Hrsg.): *Arbeiten in der New Economy*, S. 18–24, Dortmund.
- BDA/BDI (Hrsg.; 2004):* Mitbestimmung modernisieren. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Berlin.
- Beatty, R. W./Ulrich, D. O. (1991):* Re-energizing the mature organization. In: *Organizational Dynamics* 20 (1), S. 16–30.
- Bechtle, G./Sauer, D. (2003):* Postfordismus als Inkubationszeit einer neuen Herrschaftsform. In: Dörre, K./Röttger, B. (Hrsg.): *Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells*, S. 35–54, Hamburg.
- Beck, U. (1986):* Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt a. M.
- Beck, U. (Hrsg.; 1998):* Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt a. M.
- Becker, F. G. (1995):* Anreizsysteme als Führungsinstrumente. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2., neu gestaltete Aufl., Sp. 34–45, Stuttgart.
- Behr, M. (1995):* Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung? In: *Zeitschrift für Soziologie* 24 (5), S. 325–344.
- Beisheim, M. (1999):* Empowerment als personalpolitische Strategie. In: Elšik, W./Mayrhofer, W. (Hrsg.): *Strategische Personalpolitik. Festschrift für Prof. Dr. Dudo von Eckhardstein*, S. 223–243, München/Mering.
- Bellgardt, P. (1999):* Stock-options als Instrument erfolgsbezogener flexibler Vergütung. In: Knauth, P./Wollert, A. (Hrsg.): *Human-Resource-Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung*. Köln.
- Bender, C./Graßl, H. (1995):* Neue Produktionskonzepte. Über Computer Integrated Manufacturing, Lean Management und Business Reengineering zu einem Humanzentrierten Produktionskonzept? In: Bender, C./Luig, M. (Hrsg.): *Neue Produktionskonzepte und Industrieller Wandel*, S. 18–54, Opladen.

- Bender, C./Graßl, H. (2004):* Arbeiten und Leben in der Dienstleistungsgesellschaft. Konstanz.
- Berggren, C. (1991):* Von Ford zu Volvo. Automobilherstellung in Schweden. Berlin u. a.
- Berger, J. (1995):* Warum arbeiten die Arbeiter? Neomarxistische und neodurkheimianische Erklärungen. In: Zeitschrift für Soziologie 24 (6), S. 407–421.
- Berger, P. A./Hradil, S. (Hrsg.; 1990):* Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Sonderband 7 der Zeitschrift Soziale Welt. Göttingen.
- Berger, U. (1993):* Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?, S. 11–38, München/Mering.
- Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.; 1998):* Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh.
- Berthel, J. (2000):* Personal-Management. Grundzüge und Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 6., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart.
- Beyer, H. (1993):* Interne Koordination und Partizipatives Management. Marburg.
- Beyer, H./Nutzinger, H. G. (1990):* Partizipatives Management und Management in Selbstverwaltungsunternehmen. Entwicklungstendenzen interner Koordination in traditionellen und selbstverwalteten Unternehmen. In: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hrsg.): Kooperatives Management, S. 13–37, Baden-Baden.
- Bieber, H.-J. (1999):* Zwischen Kasernenhof und Räteystem. Der schwierige Weg zu gesetzlichen Regelungen industrieller Mitbestimmung in Deutschland vom 19. Jahrhundert bis 1933. In: Nutzinger, H. G. (Hrsg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund, S. 11–125, Marburg.
- Bischoff, J. (2006):* Demokratisierung der Wirtschaft – ein historischer Irrtum? In: Bontrup, H. J./Müller, J. u. a. (Hrsg.): Wirtschaftsdemokratie. Alternative zum Shareholder-Kapitalismus, S. 116–144, Hamburg.
- Bischoff, J./Detje, R. (2003):* Eine neue gesellschaftliche Betriebsweise? In: Dörre, K./Röttger, B. (Hrsg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells, S. 55–71, Hamburg.
- Bittner, S./Schietering, M./Schroth, J./Weinkopf, C. (2000):* Call Center – Neue Taylorsierung oder innovative Dienstleistungsorganisation? In: Institut Arbeit und Technik (Hrsg.): IAT Jahrbuch 1999/2000, S. 46–60, Gelsenkirchen.
- Black, J. S./Gregersen, H. B. (1997):* Participative decision-making. An integration of multiple dimensions. In: Human Relations 50 (7), S. 859–878.
- Blanke, T. (2007):* Die rechtliche Situation von prekär Beschäftigten. In: Lorenz, F./Schneider, G. (Hrsg.): Ende der Normalarbeit? Mehr Solidarität statt weniger Sicherheit – Zukunft betrieblicher Interessenvertretung, S. 55–79, Hamburg.
- Blauner, R. (1973):* Alienation and freedom. The factory worker and his industry. Chicago.
- Blumberg, P. (1968):* Industrial democracy. The sociology of participation. New York.
- Blumer, H. (1975):* Soziale Probleme und kollektives Verhalten. In: Hondrich, K. O. (Hrsg.): Menschliche Bedürfnisse und soziale Steuerung, S. 102–128, Hamburg.
- Boes, A. (2002a):* „Neue Arbeitskrafttypen“ und verfasste Mitbestimmung. In: Das Argument 44 (5/6), S. 724–738.

-
- Boes, A. (2002b):* Zukunftsprojekt Mitbestimmung? Empirische Untersuchung des Wandels der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Univ. Diss. Darmstadt.
- Boes, A. (2006):* Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells: IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New-Economy-Hype. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, S. 223–261, Frankfurt a. M./New York.
- Boes, A./Baukrowitz, A./Eckhardt, B. (1995):* Herausforderung Informationsgesellschaft. Die Aus- und Weiterbildung von IT-Fachkräften vor einer konzeptionellen Neuorientierung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 28 (2), S. 239–251.
- Boes, A./Trinks, K. (2006):* „Gute Arbeit“, schlechte Zeiten? Analyse und Gestaltung qualifizierter Arbeit in schwierigen Zeiten. Arbeitspapier 13 des Projekts Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. München.
- Böhm, S./Herrmann, C./Trinczek, R. (2004):* Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines Arbeitszeitmodells. Berlin.
- Böhm, S./Lücking, S. (2006):* Orientierungsmuster des Managements in betriebsratslosen Betrieben – Zwischen Willkürherrschaft und Human Resource Management. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, S. 107–139, Frankfurt a. M./New York.
- Bontrup, H.-J. (2002):* Für mehr unternehmensbezogene Mitbestimmung – Ein Reformvorschlag. In: Heseler, H./Huffscheid, J./Reuter, N./Troost, A. (Hrsg.): Gegen die Markt-Orthodoxie. Perspektiven einer demokratischen und solidarischen Wirtschaft. Festschrift zum 60. Geburtstag von Rudolf Hickel. S. 282–296. Hamburg.
- Bontrup, H.-J. (2006):* Wirtschaft braucht Demokratie. In: Bontrup, H.J./Müller, J. u. a. (Hrsg.): Wirtschaftsdemokratie. Alternative zum Shareholder-Kapitalismus, S. 10–48, Hamburg.
- Borg, I. (2003):* Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung. Theorien, Tools und Praxiserfahrungen. 3., überarb. und erw. Aufl. Göttingen u. a.
- Bosch, G. (2000):* Arbeitszeit und Arbeitsorganisation. Zur Rolle von Produkt- und Arbeitsmärkten im internationalen Vergleich. In: Arbeit 9 (3), S. 175–190.
- Bosetzky, H. (1995):* Mikropolitik und Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neugest. und erg. Aufl., Sp. 1517–1526, Stuttgart.
- Bourdieu, P. (1983):* Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Sonderband 2 der Zeitschrift Soziale Welt, S. 183–198, Göttingen.
- Bowen, D. E./Lawler, E. E. (1992):* The empowerment of service workers. What, why, how, and when? In: MITSloan Management Review 33 (3), S. 31–39.
- Bowles, S./Gintis, H. (1990):* Contested exchange. New microfoundation for the political economy of capitalism. In: Politics and Society 18 (2), S. 165–222.
- Braun, S. (2001):* Putnam und Bourdieu und das soziale Kapital in Deutschland. Der rhetorische Kurswert einer sozialwissenschaftlichen Kategorie. In: Leviathan 29 (3), S. 337–354.
- Braun, S. (2002):* Soziales Kapital, sozialer Zusammenhalt und soziale Ungleichheit. Integrationsdiskurse zwischen Hyperindividualismus und der Abdankung des Staates. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 50 (29–30), S. 6–12.

- Braverman, H. (1977):* Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt a.M./New York.
- Breisig, T. (2004):* Zielvereinbarungssysteme. In: Gaugler, E./Oechsler, W.A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarb. und erg. Aufl., Sp. 2053–2064, Stuttgart.
- Brink, H.-J. (1992):* Kontrolle, Organisation der. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Sp. 1143–1151, Stuttgart.
- Brinkmann, U./Dörre, K./Röbenack, S. (2006):* Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Bonn.
- Brose, P./Corsten, H. (1983):* Partizipation in der Unternehmung. München
- Bruhn, J. G./Zajac, G./Al-Kazemi, A. A. (2001):* Ethical perspectives on employee participation in planned organizational change. A survey of two state public welfare agencies. In: Public Performance & Management Review 25 (2), S. 208–228.
- Bundesministerium der Finanzen (2006):* Monatsbericht des BMF – Juni 2006. Berlin.
- Bungard, W. (2004):* Mitarbeiterbefragungen. In: Gaugler, E./Oechsler, W.A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarb. und erg. Aufl., Sp. 1203–1213, Stuttgart.
- Bungard, W./Antoni, C. (2004):* Gruppenorientierte Interventionstechniken. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 3., vollst. überarb. und erw. Aufl., S. 439–473, Bern u. a.
- Burawoy, M. (1979):* Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism. Chicago.
- Burda, M. C./Kvasnicka, M. (2006):* Zeitarbeit in Deutschland: Trends und Perspektiven. In: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 7 (2), S. 195–225.
- Buschhoff, K. S. (2004):* Neue Selbstständigkeit und wachsender Grenzbereich zwischen selbstständiger und abhängiger Erwerbsarbeit – Europäische Trends vor dem Hintergrund sozialpolitischer und arbeitsrechtlicher Entwicklungen. WZB Discussion Paper. Berlin.
- Butcher, D./Clarke, M. (2002):* Organizational politics: The cornerstone for organizational democracy. In: Organizational Dynamics 31 (1), S. 35–46.
- Butterwegge, C./Lösch, B./Ptak, R. (2007):* Kritik des Neoliberalismus. Wiesbaden.
- Candeias, M. (2001):* Arbeit, Hochtechnologie und Hegemonie im Neoliberalismus. In: Candeias, M./Deppe, F. (Hrsg.): Ein neuer Kapitalismus? Akkumulationsregime – Shareholder Society – Neoliberalismus und Neue Sozialdemokratie, S. 150–179, Hamburg.
- Candeias, M. (2004):* Prekarisierung der Arbeit und Handlungsfähigkeit. In: Das Argument 46 (3), S. 398–413.
- Candeias, M. (2007):* Handlungsfähigkeit durch Widerspruchsorientierung. Kritik der Analysen von und Politiken gegen Prekarisierung. In: Klautke, R./Oehrlein, B. (Hrsg.): Prekarität – Neoliberalismus – Deregulierung, S. 43–61, Hamburg.
- Cascio, W. F. (2006):* Managing human resources. Productivity, quality of work life, profits. 7. Aufl. Boston u. a.
- Castel, R. (2000):* Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz.

-
- Chaudhuri, K. K. (1992):* Employee participation. In: Széll, G. (Hrsg.): Concise encyclopaedia of participation and co-management, S. 296–304, Berlin/New York.
- Coase, R. H. (1937):* The nature of the firm. In: *Economica* 4, S. 386–405.
- Cohen, D./Prusak, L. (2001):* In good company. How social capital makes organizations work. Boston, Mass.
- Coleman, J. S. (1990):* Foundations of social theory. Cambridge, Mass.
- Conger, J. A./Kanungo, R. N. (1988):* The empowerment process. Integrating theory and practice. In: *Academy of Management Review* 13 (3), S. 471–482.
- Conrad, P. (1983):* Maslow-Modell und Selbsttheorie. Eine Kritik. In: *Die Unternehmung*, 1983, 37 (3), S. 258–277.
- Conrad, P. (1988):* Involvement-Forschung. Motivation und Identifikation in der verhaltenswissenschaftlichen Organisationstheorie. Berlin/New York.
- Conrad, P. (1992):* Identifikation. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., Sp. 1043–1054, Stuttgart.
- Conrad, P./Hucker, T. (2003):* Organisationales Lernen und Personalentwicklung. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004. Praxis und Perspektiven, S. 279–288, München.
- Conrad, P./Hucker, T./Voß, E. (2003):* Mitarbeiterbeteiligung in der ‚New Economy‘ und in Unternehmen des Neuen Marktes. In: Voß, E./Wilke, P. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen. Auswirkungen auf Unternehmensorganisation und Arbeitsgestaltung, S. 99–131, Wiesbaden.
- Conrad, P./Pieper, R. (1990):* Personalmanagement. In: Pieper, R./Richter, K. (Hrsg.): Management. Bedingungen, Erfahrungen, Perspektiven, S. 245–303, Wiesbaden.
- Cotton, J. L./Vollrath, D. A./Lengnick-Hall, M. L./Froggatt, K. L./Jennings, K. R. (1988):* Employee participation. Diverse forms and different outcomes. In: *Academy of Management Review* 13 (1), S. 8–22.
- Cox, T./Griffith, A./Rial-González, E. (2000):* Research on work-related stress. European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1993):* Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt a. M.
- D’Alessio, N./Oberbeck, H./Seitz, D. (2000):* „Rationalisierung in Eigenregie“. Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW. Hamburg.
- Dachler, P. H./Wilpert, B. (1978):* Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations. A critical evaluation. In: *Administrative Science Quarterly* 23 (1), S. 1–39.
- Däubler, W. (1973):* Das Grundrecht auf Mitbestimmung und seine Realisierung durch tarifvertragliche Begründung von Beteiligungsrechten. Frankfurt a. M.
- Däubler, W. (2001):* Die Betriebsverfassung im historischen und rechtlichen Kontext. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 52 (4), S. 212–220.
- Dean, J. W./Bowen, D. E. (1994):* Management theory and total quality. Improving research and practice through theory development. In: *Academy of Management Review* 19 (3); 392–418.
- Deiß, M./Schmierl, K. (2005):* Die Entgrenzung industrieller Beziehungen: Vielfalt und Öffnung als neues Potential für Interessenvertretung? In: *Soziale Welt* 56 (2/3), S. 295–316.

- Delbridge, R./Turnbull, P./Wilkinson, B. (1992):* Pushing back the frontiers. Management control and work intensification under JIT/TQM factory regimes. In: *New Technology, Work and Employment* 7 (2), S. 97–106.
- Demirović, A. (2006):* Demokratie, Wirtschaftsdemokratie und Mitbestimmung. Zum aktuellen Diskussionsstand und den Perspektiven. In: Bontrup, H. J./Müller, J. u. a. (Hrsg.): *Wirtschaftsdemokratie. Alternative zum Shareholder-Kapitalismus*, S. 54–92, Hamburg.
- Demirović, A. (2007):* Wirtschaftsdemokratie und Gewerkschaften. Probleme und weiterführende Überlegungen. In: Klautke, R./Oehrlein, B. (Hrsg.): *Prekarität – Neoliberalismus – Deregulierung*, S. 184–191, Hamburg.
- Demsetz, H. (1967):* Towards a theory of property rights. In: *American Economic Review* 57 (2), S. 347–359.
- Der Bundeswahlleiter (2005):* Wahl zum 16. Deutschen Bundestag am 18. September 2005. Erste Ergebnisse aus der Repräsentativen Wahlstatistik für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.
- Deutschmann, C. (1987):* Der „Betriebsclan“. Der japanische Organisationstypus als Herausforderung an die soziologische Modernisierungstheorie. In: *Soziale Welt* 38 (2), S. 133–147.
- Deutschmann, C. (1989):* Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: *Soziale Welt* 40 (3), S. 374–396.
- Deutschmann, C. (2002):* Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim/München.
- Dietrich, S. (2003):* Anhang: Geschichte – Organisation – Basisdaten. In: Schroeder, W./Weßels, B. (Hrsg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, S. 614–696, Wiesbaden.
- Dilger, A. (2002):* Ökonomik betrieblicher Mitbestimmung. Die wirtschaftlichen Folgen von Betriebsräten. Mering.
- Döhl, V./Kratzer, N./Moldaschl, M./Sauer, D. (2001):* Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: Beck, U./Bonß, W. (Hrsg.) *Die Modernisierung der Moderne*, S. 219–232, Frankfurt a. M.
- Domsch, M./Ladwig, D. H. (2000):* Mitarbeiterbefragungen – Stand und Entwicklungen. In: Domsch, M./Ladwig, D. H. (Hrsg.): *Handbuch Mitarbeiterbefragung*, S. 1–14, Berlin u. a.
- Domsch, M./Ladwig, D. H./Siemers, S. H. (1995):* Innovation durch Partizipation. Eine erfolgversprechende Strategie für den Mittelstand, Stuttgart.
- Domsch, M./Schneble, A. (1992):* Mitarbeiterbefragungen. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 2., neubearb. und erg. Aufl., Sp. 1375–1387, Stuttgart.
- Dörre, K. (1996):* Nach dem Ende des Wachstumspaktes. Auf der Suche nach einer neuen Geschäftsgrundlage für industrielle Beziehungen. In: *Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen* (Hrsg.): *Im Zeichen des Umbruchs. Beiträge zu einer anderen Standortdebatte*, S. 155–170, Opladen.
- Dörre, K. (2001a):* Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53 (4), S. 675–704.
- Dörre, K. (2001b):* Partizipation im Arbeitsprozess – Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung? In: *Industrielle Beziehungen* 8 (4), S. 379–405.

-
- Dörre, K. (2003): Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell – Gravitationszentrum eines „neuen Kapitalismus“? In: Dörre, K./Röttger, B. (Hrsg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells, S. 7–34, Hamburg.
- Drumm, H. J. (2004): Delegation. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearb. Aufl., Sp. 179–189, Stuttgart.
- Drumm, H. J. (2005): Personalwirtschaft. 5., überarb. und erw. Aufl. Berlin/Heidelberg.
- Dückert, T./Groth, T./König, S. (1999): Betrieblicher Umweltschutz und Partizipation. Mitarbeiter als Akteure im ökologischen Strukturwandel der chemischen und kunststoffverarbeitenden Industrie. Köln.
- Ebers, M./Gotsch, W. (2002): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, 5., unveränd. Aufl., S. 199–251, Stuttgart.
- Eccles, T. (1993): The deceptive allure of empowerment. In: Long Range Planning 26 (6), S. 13–21.
- Edenfeld, S. (2000): Arbeitnehmerbeteiligung im Betriebsverfassungs- und Personalvertretungsrecht. Köln.
- Edwards, R. (1979): Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century. New York.
- Eigler, J. (1996): Transaktionskosten als Steuerungsinstrument für die Personalwirtschaft. Frankfurt a. M. u. a.
- Eigler, J. (1997): Transaktionskosten und Personalwirtschaft. Ein Beitrag zur Verringerung der Ökonomiearmut in der Personalwirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Personalforschung 11 (1), S. 5–29.
- Eigler, J. (2001): Personalmanagement. In: Jost, P. (Hrsg.): Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, S. 337–359, Stuttgart.
- Elias, N. (1971): Was ist Soziologie? 2. Aufl. München.
- Ellguth, P. (2003): Quantitative Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung. In: WSI Mitteilungen 55 (3), S. 194–199.
- Ellguth, P. (2004): Erosion auf allen Ebenen? Zur Entwicklung der quantitativen Basis des dualen Systems der Interessenvertretung. In: Artus, I./Trinczek, R. (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus, S. 159–179, München/Mering.
- Ellguth, P. (2005): Betriebe ohne Betriebsrat – welche Rolle spielen betriebspezifische Formen der Mitarbeitervertretung? In: Industrielle Beziehungen 12 (2), S. 149–176.
- Ellguth, P. (2006): Betriebe ohne Betriebsrat – Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter Berücksichtigung betriebspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, S. 43–80, Frankfurt a. M./New York.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2004): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2003. In: WSI Mitteilungen 56 (8), S. 450–454.
- Engelhardt, U. (1977): „Nur vereinigt sind wir stark“. Die Anfänge der deutschen Gewerkschaftsbewegung 1862/63 bis 1869/70. Stuttgart.
- Esser, H. (1993): Soziologie. Allgemeine Grundlagen. Frankfurt a. M.
- Esser, H. (1996): Die Definition der Situation. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 48 (1), S. 1–34.

- Esser, K./Faltlhauser, K. (1974): Beteiligungsmodelle. München.
- Ettinger, J. (1999): Stock-Options. Gesellschaftsrechtliche Rahmenbedingungen und einkommensteuerliche Behandlung von Aktienoptionen als Vergütungsbestandteil. Köln.
- Faust, M./Jauch, P./Brünnecke, K./Deutschmann, C. (1995): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. 2., verb. Aufl. München u. a.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München/Mering.
- Fichter, K. (2000): Beteiligung im betrieblichen Umweltmanagement. WZB Discussion Paper. Berlin.
- FitzRoy, F. R./Kraft, K. (2004): Co-determination, efficiency, and productivity. IZA Discussion Paper No. 1442. Bonn.
- Flecker, J./Krenn, M. (1996): Double bind. Zur Gewährung von Autonomie in vernetzten Produktionssystemen. In: Flecker, J./Hofbauer, J. (Hrsg.): Vernetzung und Vereinnahmung. Arbeit zwischen Internationalisierung und neuen Managementkonzepten. Sonderband 3 der Österreichischen Zeitschrift für Soziologie, S. 231–255, Opladen.
- Freeman, R. B./Lazear, E. P. (1996): An economic analysis of work councils. In: Rogers, J./Streeck, W. (Hrsg.): Works councils. Consultation, representation, and cooperation in industrial relations, S. 27–49, Chicago/London.
- Frerichs, J. (1992): Partizipation und Macht im Betrieb. In: Daheim, H./Heid, H./Krahn, K. (Hrsg.): Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft, S. 252–274, Frankfurt a. M./New York.
- Frese, E. (2004): Interne Märkte. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearb. Aufl., Sp. 552–560, Stuttgart.
- Frese, E./Lehmann, P. (2000): Outsourcing und Insourcing: Organisationsmanagement zwischen Markt und Hierarchie. In: Frese, E. (Hrsg.): Organisationsmanagement. Neuorientierung der Organisationsarbeit, S. 199–238, Stuttgart.
- Frick, B. (2001): Ökonomische Analyse der deutschen Betriebsverfassung. Wittener Diskussionspapiere Nr. 89. Witten.
- Frick, B. (2004): Betriebliche Mitbestimmung. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearb. Aufl., Sp. 870–879, Stuttgart.
- Friedman, A. (1977): Industry and labour. London.
- Fröhlich, D. (1983): Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen. In: Neidhardt, F. (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderband 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 532–551, Opladen.
- Froud, J./Haslam, C./Johal, S./Williams, K. (2000): Shareholder value and financialisation. In: Economy and Society 29 (1), S. 80–110.
- Fürstenberg, F. (1973): Mitbestimmung am Arbeitsplatz. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 24 (10), S. 604–613.
- Fürstenberg, F. (1999): Thesen zur Geschichte und Gegenwartslage der Mitbestimmung. In: Nutzinger, H. G. (Hrsg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund, S. 193–202, Marburg.

-
- Fürstenberg, F. (2000):* Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: Fürstenberg, F. (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen und gesellschaftlicher Wandel, S. 19–30, München/Mering.
- Furubotn, E. G. (1982):* Information, organisatorische Struktur und die möglichen Vorteile der Mitbestimmung. In: Backhaus, J./Nutzinger, H. G. (Hrsg.): Eigentumsrechte und Partizipation, S. 203–237, Frankfurt a. M.
- Furubotn, E. G./Pejovic, N. J. (1972):* Property rights and economic theory. A survey of recent literature. In: The Journal of Economic Literature 10 (4), S. 1137–1162.
- Furubotn, E. G./Pejovic, N. J. (1974):* The economics of property rights. Cambridge.
- Gabbay, S. M./Leenders, R. T. A. J. (2002):* Social capital of organizations. From social structure to the management of corporate social capital. In: Leenders, R. T. A. J. (Hrsg.): Social capital of organizations, S. 1–20, Amsterdam.
- Gaitanides, M./Göbel, M. (2004):* Arbeitsstrukturierung. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarb. und erg. Aufl., Sp. 404–414, Stuttgart.
- Ganske, T. (1996):* Mitbestimmung, Property-Rights-Ansatz und Transaktionskostentheorie. Eine ökonomische Analyse. Frankfurt a. M. u. a.
- Gaugler, E. (1997):* Mitarbeiter als Mitunternehmer. Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts. In: Klimecki, R. G./Remer, A. (Hrsg.): Personal als Strategie. Mit flexiblen und lernbereiten Human-Ressourcen Kernkompetenzen aufbauen, S. 507–520, Neuwied u. a.
- Gaugler, E. (2002):* Wandel der beruflichen Arbeitsanforderungen an die Arbeitnehmer. In: Rauscher, A. (Hrsg.): Arbeitsgesellschaft im Umbruch. Ursachen, Tendenzen, Konsequenzen, S. 143–155, Berlin.
- Gerlach, K. (2000):* Arbeitsnachfrage, technologischer Wandel, Qualifikation und Partizipation von Beschäftigten. In: Nutzinger, H. G./Held, M. (Hrsg.): Geteilte Arbeit und ganzer Mensch. Perspektiven der Arbeitsgesellschaft, S. 159–172, Frankfurt a. M./New York.
- Gerlach, K./Hübler, O./Meyer, W. (2003):* The Hannover Firm Panel (HFP). In: Schmollers Jahrbuch 123 (3), S. 463–470.
- Gerst, D. (1998):* Selbstorganisierte Gruppenarbeit. Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme. Eschborn.
- Gerst, D. (2002):* Wandel betrieblicher Kontrollpraktiken im Lichte einer poststrukturalistischen Machtanalytik. In: SOFI-Mitteilungen 30, S. 91–108.
- Gerum, E. (1988):* Unternehmensverfassung und Theorie der Verfügungsrechte – Einige Anmerkungen. In: Budäus, D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, S. 21–43, Wiesbaden.
- Gerum, E. (1992):* Property Rights. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Sp. 2116–2128, Stuttgart.
- Gill, C./Krieger, H. (1999):* Direct and representative participation in Europe. Recent survey evidence. In: International Journal of Human Resource Management 10 (4), S. 572–591.
- Glißmann, W. (2001):* Ökonomik der Maßlosigkeit. In: Glißmann, W./Peters, K. (Hrsg.): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, S. 129–142, Hamburg.
- Glißmann, W./Peters, K. (2001):* Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg.

- Goffman, E. (1972): Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt a. M.
- Gorz, A. (2000): Arbeit zwischen Misere und Utopie. Frankfurt a. M.
- Götzen, U. (2002): Moderne Unternehmensführung, ökonomischer Erfolg und die Rolle der Mitbestimmung. Düsseldorf/Gütersloh.
- Granovetter, M. (1973): The strength of weak ties. In: American Journal of Sociology 78 (6); 1360–1380.
- Greif, S. (1989): Stress. In: Greif, S./Holling, H./Nicholson, N. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen, S. 432–439, München.
- Greifenstein, R./Jansen, P./Kißler, L. (1989): Direkte Partizipation am technisch-organisatorischen Modernisierungsprozess. Drei Fallstudien. In: Kißler, L. (Hrsg.): Modernisierung der Arbeitsbeziehungen. Direkte Arbeitnehmerbeteiligung in deutschen und französischen Betrieben, S. 334–347, Frankfurt a. M./New York.
- Greiner, S. (2005): Freie Mitarbeit. In: Preis, U. (Hrsg.): Innovative Arbeitsformen. Flexibilisierung von Arbeitszeit, Arbeitsentgelt, Arbeitsorganisation, S. 707–758, Köln.
- Grühn, D./Hecht, H. (2007): Generation Praktikum? Prekäre Beschäftigungsformen von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. Eine Studie des Arbeitsbereichs Absolventenforschung der Freien Universität Berlin im Auftrag der DGB-Jugend und der Hans-Böckler-Stiftung.
- Günsche, K.-L./Lantermann, K. (1978): Verbieten, Aussperren, Diffamieren. Hundert Jahre Sozialistengesetz und verwandte Praktiken. Köln/Frankfurt a. M.
- Hahn, C. (1995): Soziale Kontrolle und Individualisierung. Zur Theorie moderner Ordnungsbildung. Opladen.
- Hamann, A. (2006): Schwarzbuch Lidl Europa. Berlin.
- Hammer, M./Champy, J. (1995): Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt a. M.
- Haipeter, T. (2002): Innovation zwischen Markt und Partizipation. Widersprüchliche Arbeitsgestaltung im Bankgewerbe. In: Zeitschrift für Soziologie 31 (2), S. 125–137.
- Haipeter, T. (2003): Mitbestimmung im nachfordistischen Produktionsmodell. In: Dörre, K./Röttger, B. (Hrsg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells, S. 189–205, Hamburg.
- Haipeter, T./Lehndorff, S./Schilling, G./Voss-Dahm, D./Wagner, A. (2002): Vertrauensarbeitszeit. Analysen eines neuen Rationalisierungskonzepts. In: Leviathan 30 (3), S. 360–383.
- Halal, W./Geranmayeh, A./Pourdehnad, J. (1993): Internal markets. New York.
- Hardt, M./Negri, A. (2002): Empire. Die neue Weltordnung. Frankfurt a. M./New York.
- Hardy, C./Leiba-O'Sullivan, S. (1998): The power behind empowerment. Implications for research and practice. In: Human Relations 51 (4), S. 451–483.
- Hartlaub, J. (1994): Getting every employee into the (innovation) act. In: Research Technology Management 37 (6), S. 41–45.
- Hartmann, H. (1993): Empowerment! Alle Macht den Mitarbeitern. . . In: Management Revue 4 (2), S. 115–132.
- Hartz, R./Lang, R. (2003a): Neomarxismus und Kritische Theorie. In: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze, S. 1–41, Wiesbaden.

-
- Hartz, R./Lang, R. (2003b):* Zwischen Subjekt und Gesellschaft. Forschungsperspektiven des Wandels organisationaler Kontrolle. In: Moldaschl, M./Thießen, F. (Hrsg.): Neue Ökonomie der Arbeit, S. 69–93, Marburg.
- Harvey, D. (2005):* Der neue Imperialismus. Hamburg.
- Harvey, D. (2007):* Räume der Neoliberalisierung. Zur Theorie der ungleichen Entwicklung. Hamburg.
- Hassel, A. (1999):* The erosion of the German system of industrial relations. In: British Journal of Industrial Relations 37 (3), S. 483–505.
- Hassel, A./Kluge, N. (1999):* Die quantitative Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 50 (3), S. 168–177.
- Hebel, S. (2004):* Reform-Sprech. Wie sich der Neoliberalismus seine Begriffe sichert. In: Müller, U./Giegold, S./Arhelger, M. (Hrsg.): Gesteuerte Demokratie? Wie neoliberale Eliten Politik und Öffentlichkeit beeinflussen, S. 95–101, Hamburg.
- Heckhausen, J./Heckhausen, H. (2006):* Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In: Heckhausen, J./Heckhausen, H. (Hrsg.): Motivation und Handeln, 3., überarb. und aktual. Aufl., S. 1–10, Heidelberg.
- Hedtstück, U. (2003):* Einführung in die theoretische Informatik. Formale Sprachen und Automatentheorie. 2., überarb. Aufl. München.
- Heidenreich, M. (1996):* Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften. In: Soziale Welt 47 (1), S. 24–43.
- Heidenreich, M./Töpsch, K. (1998):* Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: Industrielle Beziehungen 5 (1), S. 13–43.
- Helfen, M. (2005):* De-Institutionalisierung des Betriebsrates. Welchen Erklärungsbeitrag liefern „New Economy“ und direkte Partizipation? In: Industrielle Beziehungen 12 (2), S. 120–148.
- Helfert, M. (1986):* Wertewandel, Arbeit, technischer Fortschritt, Wachstum. Köln.
- Helmer, M. (2003):* Zwischen Selbst- und Mitbestimmung. In: Mitbestimmung 49 (10), S. 46–47.
- Hennestad, B. W. (1998):* Empowering by de-depowering. Towards an HR strategy for realizing the power of empowerment. In: The International Journal of Human Resource Management 9 (5), S. 934–953.
- Henssler, M. (2005):* Bewegung in der deutschen Unternehmensmitbestimmung – Reformdruck durch Internationalisierung der Wirtschaft. In: Recht der Arbeit 58 (6), S. 330–337.
- Hentschel, V. (1983):* Geschichte der deutschen Sozialpolitik (1880–1980). Soziale Sicherung und kollektives Arbeitsrecht. Frankfurt a. M.
- Herzberg, F./Mausner, B./Snyderman, B. B. (1959):* The motivation to work. New York u. a.
- Heskett, J. L. et al. (1994):* Dienstleister müssen die ganze Service-Gewinn-Kette nutzen. In: Harvard Business Manager 16 (4), S. 50–61.
- Hexel, D./Simon, N. (2005):* Vorwort. In: Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Mitbestimmung – ein Gewinn für Deutschland und Europa. Die ökonomische Wirkung der Mitbestimmung in theoretischer und empirischer Betrachtung, S. 3, Berlin.
- Hien, W. (2000):* Betrieblicher Gesundheitsschutz und betrieblicher Umweltschutz unter Mitarbeiterbeteiligung: Konflikt- und Synergiepotentiale. WZB Discussion Paper. Berlin.

- Hildebrandt, E. (2000):* Arbeitsteilung und Flexibilisierung. In: Nutzinger, H. G./Held, M. (Hrsg.): *Geteilte Arbeit und ganzer Mensch. Perspektiven der Arbeitsgesellschaft*, S. 190–203, Frankfurt a. M./New York.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1994):* Die Internationalisierung der Produktion. Wandel von Rationalisierungsstrategien und Konsequenzen für Industriearbeit. In: *Zeitschrift für Soziologie* 23 (6), S. 434–446.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995a):* Dezentralisierung. Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: *Zeitschrift für Soziologie* 24 (6), S. 422–435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995b):* Neue Rationalisierungskonzepte: Grenzen und Chancen für die Betriebsratspolitik. In: *Arbeit* 4 (4), S. 371–387.
- Hirschman, A. O. (1970):* Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states. Cambridge, MA.
- Hoff, A. (2002):* Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten. Wiesbaden.
- Hoffmann, E./Walwei, U. (2002):* Wandel der Erwerbsformen: Was steckt hinter den Veränderungen? In: Kleinhenz, G. (Hrsg.): *IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, S. 135–144, Nürnberg.
- Holling, H./Lammers, F./Pritchard, R. D. (Hrsg.; 1999):* Effektivität durch Partizipatives Produktivitätsmanagement. Überblick, neue theoretische Entwicklungen und europäische Fallbeispiele. Göttingen.
- Honneth, A. (2002):* Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualisierung. In: Honneth, A. (Hrsg.): *Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus*, S. 141–158, Frankfurt a. M./New York.
- Höpner, M. (2003a):* Die Argumente der Kritiker. In: *Mitbestimmung* 49 (9), S. 52–55.
- Höpner, M. (2003b):* Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt a. M.
- Höpner, M. (2004):* Unternehmensmitbestimmung unter Beschuss. Die Mitbestimmungsdebatte im Licht der sozialwissenschaftlichen Forschung. In: *Industrielle Beziehungen* 11 (4), S. 347–379.
- Hopmann, K./Stötzel, B. (1981):* Demokratie am Arbeitsplatz. Ein Modellversuch zur Mitwirkung von Arbeitnehmern an betrieblichen Entscheidungsprozessen. Frankfurt a. M./New York.
- Hoyos, C. Graf (1999):* Zur Ethik arbeits- und organisationspsychologischen Handelns. In: Hoyos, C. Graf/Frey, D. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, S. 640–648, Weinheim.
- Hoyos, C. Graf/Frey, D. (1999):* Einführung. In: Hoyos, C. Graf/Frey, D. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, S. 5–26, Weinheim.
- Hradil, S. (1987):* Sozialstrukturanalyse in einer fortgeschrittenen Gesellschaft. Von Klassen und Schichten zu Lagen und Milieus. Opladen.
- Hradil, S. (1992):* Die „objektive“ und die „subjektive“ Modernisierung. Der Wandel der westdeutschen Sozialstruktur und die Wiedervereinigung. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 34 (29–30), S. 3–14.
- Huffschmid, J. (2006):* Wirtschaftsdemokratie und ein starker öffentlicher Sektor als Alternative zur Zerstörung des Sozialstaates in der EU. In: Bontrup, H. J./Müller, J. u. a. (Hrsg.): *Wirtschaftsdemokratie. Alternative zum Shareholder-Kapitalismus*, S. 49–53, Hamburg.

-
- Hull, R. (2006): The great lie. Markets, freedom and knowledge. In: Plehwe, D./Walpen, B./Neunhöffer, G. (Hrsg.): Neoliberal hegemony. A global critique, S. 141–155, London/New York.
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Hrsg.; 2006): IAB Forschungsbericht 12/2006.
- Immerfall, S. (1999): Sozialkapital in der Bundesrepublik. Thesen zu Konzept und Größenordnung. In: Kistler, E./Noll, H.-H./Priller, E. (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Meßkonzepte, S. 121–128, Berlin.
- Inglehart, R. (1977): The silent revolution. Changing values and political styles among western publics. Princeton, N.J.
- Inglehart, R. (1998): Modernisierung und Postmodernisierung. Kultureller, wirtschaftlicher und politischer Wandel in 43 Gesellschaften. Frankfurt a. M.
- Israel, J. (1972): Der Begriff Entfremdung. Makrosoziologische Untersuchungen von Marx bis zur Soziologie der Gegenwart. Reinbek.
- Ittermann, P./Niewerth, C. (2004): „Bleibt alles anders?“ Organisations- und Beteiligungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. SOAPS-Papers 4. Bochum.
- Jäger, W. (1999): Reorganisation der Arbeit. Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen. Opladen.
- Jaich, R. (2001): Globalisierung und Partizipation. Mering.
- Jansen, H. (2004): Verfügungsrechte und Transaktionskosten. In: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium 33 (10), S. 597–602.
- Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1979): Rights and production functions. An application to labor managed firms and codetermination. In: Journal of Business 52 (4), S. 469–506.
- Jirjahn, U. (2003a): Executive incentives, works councils and firm performance. In: Schmollers Jahrbuch 123 (3), S. 397–421.
- Jirjahn, U. (2003b): Produktivitätswirkungen betrieblicher Mitbestimmung – Welchen Einfluss haben Betriebsgröße und Tarifbindung? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 4/2003, S. 63–85.
- Junker, A. (2004): Sechundsiebzig verweht – Die deutsche Mitbestimmung endet in Europa. In: Neue Juristische Wochenschrift 57 (11), S. 728–730.
- Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik. Leviathan Sonderheft 5, S. 58–91, Opladen.
- Kädtler, J. (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus. Hamburg.
- Kädtler, J./Sperling, H. J. (2001): Worauf beruht und wie wirkt die Herrschaft der Finanzmärkte auf der Ebene von Unternehmen? In: SOFI-Mitteilungen 29, S. 23–43.
- Kadritzke, U. (1997): Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe. In: Kadritzke, U. (Hrsg.): „Unternehmenskulturen“ unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit, S. 123–162, Berlin.
- Kamphausen, G. 1989: Bewegung, soziale. In: Endruweit, G./Trommsdorff, G. (Hrsg.): Wörterbuch der Soziologie, S. 81–82, Stuttgart.

- Kappler, E. (1980):* Partizipation. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Sp. 1845–1855, Stuttgart.
- Karasek, R. A. (1979):* Job demands, job decision, latitude and mental strain: implications for job redesign. In: Administrative Science Quarterly 24 (2); 285–308.
- Kasper, H. (1995):* Kontrolle und Führung. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2., neugest. und erg. Aufl., Sp. 1358–1369, Stuttgart.
- Keil, G. (Hrsg.; 1976):* Humanisierung des Arbeitslebens. Eine Dokumentation. Bad Honnef.
- Keller, B. (1999):* Einführung in die Arbeitspolitik. 6., unwes. veränd. Aufl. München/Wien.
- Keller, B. (2006):* Der nicht mehr so schleichende Abschied vom „dualen“ System – und einige seiner Konsequenzen. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, S. 425–437, Frankfurt a. M./New York.
- Kern, H./Schumann, M. (1977):* Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein. Frankfurt a. M.
- Kern, H./Schumann, M. (1984):* Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München.
- Kißler, L. (1980):* Partizipation als Lernprozeß. Basisdemokratische Qualifizierung im Betrieb. Eine Fallstudie. Frankfurt a. M./New York.
- Kißler, L. (1984):* Warum die Mitbestimmung am Arbeitsplatz beginnen muß. In: Diefenbacher, H./Nutzinger, H. G. (Hrsg.): Mitbestimmung: Theorie, Geschichte, Praxis. Konzepte und Formen der Arbeitnehmerpartizipation, S. 219–228, Heidelberg.
- Kißler, L. (1992):* Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Modell und Wirklichkeit. Marburg.
- Kißler, L. (1997):* Mitbestimmung und Partizipation. In: Luczak, H./Volpert, W. (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft, S. 763–766, Stuttgart.
- Kitschelt, H. (1991):* Resource mobilization theory. A critique. In: Rucht, D. (Hrsg.): Research on social movements. The state of the art in Western Europe and the USA, S. 323–347, Frankfurt a. M.
- Kittner, M./Däubler, W. (2002):* Geschichte der Betriebsverfassung. In: Däubler, W./Kittner, M./Klebe, T. (Hrsg.): Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis, 8., überarb. und aktual. Aufl., S. 93–102, Frankfurt a. M.
- Klandermans, B. (1997):* The social psychology of protest. Oxford.
- Kleemann, F./Matuschek, I./Voß, G. (1999):* Zur Subjektivierung von Arbeit. Veröffentlichungsreihe der Querschnittsgruppe Arbeit & Ökologie beim Präsidenten des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Kleemann, F./Matuschek, I./Voß, G. (2003):* Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit, S. 57–114, 2. Aufl., München/Mering.
- Klepper, C. D./Schnettler, K. (2006):* Mehr Freiheit wagen. Warum die wettbewerbsorientierte Rahmenordnung zu mehr Arbeit und Wohlstand führt. Berlin: Stiftung Marktwirtschaft.
- Kluge, N. (2001):* „Wilde Ehen“? Mitbestimmungspraxis und -bedarf in der New Economy. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 52 (4), S. 229–236.
- Kluge, N. (2005):* Mitbestimmung in Europa. In: Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Mitbestimmung – ein Gewinn für Deutschland und Europa. Die ökonomische Wirkung der Mitbestimmung in theoretischer und empirischer Betrachtung, S. 20–22, Berlin.

-
- Kocka, J. (1990):* Weder Stand noch Klasse. Unterschichten um 1800. Bonn.
- Kocyba, H./Normbusch, U. (2000):* Partizipation als Managementstrategie. Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau. Frankfurt a. M.
- Kohaut, S./Schnabel, C. (2003):* Zur Erosion des Flächentarifvertrags: Ausmaß, Einflussfaktoren und Gegenmaßnahmen. In: Industrielle Beziehungen 10 (2), S. 193–219.
- Koopman, P. L./Wierdsma, A. F. M. (1998):* Participative management. In: Drenth, P. J. D./Thierry, H./de Wolf, C. J. (Hrsg.): Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume 3. Second Edition. East Sussex.
- Korn, B. (2000):* Vorstandsvergütung mit Aktienoptionen. Sicherung der Anreizkompatibilität als gesellschaftsrechtliche Gestaltungsaufgabe. Sternenfels.
- Köstler, R. (2003):* Attacken gegen die Arbeitnehmerbank. In: Mitbestimmung 49 (3), S. 60–63.
- Kotthoff, H. (1994):* Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering.
- Kotthoff, H. (1997):* Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin.
- Kraft, K./Stank, J. (2004):* Die Auswirkungen der gesetzlichen Mitbestimmung auf die Innovationsaktivität deutscher Unternehmen. In: Schmollers Jahrbuch 124 (3), S. 421–449.
- Kramarsch, M. H. (2004):* Aktienbasierte Managementvergütung. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart.
- Kratzer, N. (2003):* Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.
- Kratzer, N. (2005):* Vermarktlichung und Individualisierung – Zur Produktion von Ungleichheit in der reflexiven Modernisierung. In: Soziale Welt 56 (2/3), S. 247–266.
- Krell, G. (1993):* Vergemeinschaftung durch symbolische Führung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management?, S. 39–55, München/Mering.
- Krenn, M./Flecker, J./Eichmann, H./Hermann, C. (2005):* Partizipation oder Delegation von Unsicherheit? Partizipationschancen in entgrenzten Arbeitsfeldern – IT-Dienstleistungen und mobile Pflege. FORBA-Forschungsbericht 4/2005. Wien.
- Kühl, S. (2001):* Zentralisierung durch Dezentralisierung. Paradoxe Effekte bei Führungsgruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 53 (3), S. 467–496.
- Küpper, H.-U. (1992):* Mitbestimmung. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., Sp. 1408–1419, Stuttgart.
- Küpper, W./Felsch, A. (2000):* Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Wiesbaden.
- Kustode/Däubler (2002):* Das BetrVG im System der Mitbestimmung. In: Däubler, W./Kittner, M./Klebe, T. (Hrsg.): Betriebsverfassungsgesetz. Kommentar für die Praxis, 8., überarb. und aktual. Aufl., S. 102–108, Frankfurt a. M.
- Lacher, M. (2000):* Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – Zwischen Teilautonomie und Neuorientierung. In: Arbeit 9 (4), S. 133–141.
- Lang, R./Alt, R. (2003):* Organisationale Kontrolle. In: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien 2. Strukturorientierte Ansätze, S. 307–339, Wiesbaden.
- Lang, R./Winkler, I./Weik, E. (2001):* Organisationskultur, Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs. In: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung, S. 201–255, Wiesbaden.

- Larmann, W./Niedenhoff, H.-U. (2005):* Mitbestimmung in Deutschland. In: Institut d. deutschen Wirtschaft Köln, Bundesarbeitsgemeinschaft SchuleWirtschaft (Hrsg.): Thema Wirtschaft. Informationen für Pädagogen in Schule und Betrieb Nr. 91. Köln.
- Lashley, C. (2000):* Empowerment through involvement. A case study of TGI Fridays restaurants. In: *Personnel Review* 29 (6), S. 791–815.
- Lassere, R. (1996):* Mitbestimmung und Betriebsverfassung in Deutschland und Frankreich. In: Pohl, H. (Hrsg.): Mitbestimmung und Betriebsverfassung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien seit dem 19. Jahrhundert, S. 23–40, Stuttgart.
- Laux, H./Liermann, F. (2003):* Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. 5., überarb. und erw. Aufl. Berlin u. a.
- Lehndorff, S./Voss-Dahm, D. (2005):* The delegation of uncertainty: flexibility and the role of the market in service work. In: Bosch, G./Lehndorff, S. (Hrsg.): Working in the service sector. A tale from different worlds. S. 289–315. London.
- Leif, T. (2004):* Wer bewegt welche Ideen? Medien und Lobbyismus in Deutschland. In: Müller, U./Giegold, S./Arhelger, M. (Hrsg.): Gesteuerte Demokratie? Wie neoliberale Eliten Politik und Öffentlichkeit beeinflussen, S. 84–89, Hamburg.
- Leminsky, G. (2004):* Mitbestimmung in der betrieblichen Praxis. In: Schäfers, M./Zimmermann, J. (Hrsg.): Im Mittelpunkt Mensch. Mitbestimmung in der Arbeitswelt – Ausdruck der Menschenwürde, S. 39–57, Münster.
- Lesch, H. (2004):* Gewerkschaftlicher Organisationsgrad im internationalen Vergleich. In: *IW-Trends* 31 (2), S. 5–16.
- Libecap, G. D. (1989):* Contracting for property rights. New York.
- Lieberum, U. B./Reuter, B. (2000):* Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszeitflexibilisierung bei der Commerzbank. In: Domsch, M./Ladwig, D. H. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung, S. 299–318, Berlin u. a.
- Likert, R. (1961):* New patterns of management. New York.
- Littler, C. R. (1987):* Theorie des Managements und Kontrolle. In: Hildebrandt, E./Seltz, R. (Hrsg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate, S. 27–75, Berlin.
- Lohr, K. (2003):* Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie? In: *Berliner Journal für Soziologie* 13 (4), S. 511–529.
- Lompe, K./Blöcker, A./Marquart, B./Rölke, P./Weis, H. (2003):* Bilanz und Perspektiven der Montanmitbestimmung. Berlin.
- Lorenz, F./Schneider, G. (Hrsg.; 2007):* Ende der Normalarbeit? Mehr Solidarität statt weniger Sicherheit – Zukunft betrieblicher Interessenvertretung. Hamburg.
- Luhmann, N. (1971):* Lob der Routine. In: Luhmann, N. (Hrsg.): Politische Planung, S. 113–142, Opladen.
- Luhmann, N. (1984):* Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (2000):* Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden.
- Maccoby, M. (1988):* Why work. Motivating and leading the new generation. New York.
- Macharzina, K. (1999):* Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 3., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Macneil, I. R. (1974):* Contracts: Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. In: *Northwestern University Law Review* 72, S. 854–906.

-
- Malsch, T./Seltz, R. (Hrsg.; 1987): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit. Berlin.
- Marrs, K./Boes, A. (2003): Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen. In: Pohlmann, M./Sauer, D./Trautwein-Kalms, G./Wagner, A. (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen, S. 187–242, Berlin.
- Marx, K. (1975): Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Berlin.
- Maslow, A. H. (1981): Motivation und Persönlichkeit. Reinbek.
- Matiaske, W. (1999): Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie. München/Mering.
- Matzler, K./Hinterhuber, H. H./Renzl, B./Rothenberger, S. (Hrsg.; 2006): Immaterielle Vermögenswerte. Handbuch der intangible Assets. Berlin.
- Mayer-Ahuja, N. (2003): Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen „Normalarbeitsverhältnis“ zu prekärer Beschäftigung seit 1973. Berlin.
- Mayer-Ahuja, N./Wolf, H. (2004): Jenseits des Hype: Arbeit bei Internetdienstleistern. In: SOFI-Mitteilungen 32, S. 79–96.
- McCarthy, J. D./Zald, M. N. (1977): Resource mobilization and social movements. A partial theory. In: American Journal of Sociology 82 (6), S. 1212–1242.
- McGregor, D. (1960): The human side of enterprise. New York.
- Michaelis, E./Picot, A. (1987): Zur ökonomischen Analyse von Mitarbeiterbeteiligungsrechten. In: FitzRoy, F. R./Kraft, K. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung, S. 83–127, Berlin/New York.
- Mikl-Horke, G. (2000): Industrie- und Arbeitssoziologie. 5., vollst. neubearb. Aufl. München u. a.
- Milert, W./Tschirbs, R. (1991): Von den Arbeiterausschüssen zum Betriebsverfassungsgesetz. Geschichte der betrieblichen Interessenvertretung in Deutschland. Köln.
- Miller, K. I./Monge, P. R. (1986): Participation, satisfaction, and productivity. A meta-analytic review. In: Academy of Management Journal 29 (4), S. 727–753.
- Mills, P. K./Ungson, G. R. (2001): Internal market structures. Substitutes for hierarchies. In: Journal of Service Research 3 (3), S. 252–264.
- Mills, P. K./Ungson, G. R. (2003): Reassessing the limits of structural empowerment. Organizational constitution and trust as controls. In: Academy of Management Review 28 (1), S. 143–153.
- Minssen, H. (1992): Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie. Stuttgart.
- Minssen, H. (1993): Lean Production – Herausforderung für die Industriesoziologie. In: Arbeit 2 (1), S. 36–52.
- Minssen, H. (1995): Spannungen in teilautonomen Fertigungsgruppen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 47 (2), S. 339–352.
- Minssen, H. (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München/Mering.
- Mintzberg, H. (1991): Mintzberg über Management. Führung und Organisation, Mythos und Realität. Wiesbaden.
- Mitbestimmungskommission (1970): Mitbestimmung im Unternehmen. Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen mit der Mitbestimmung. Stuttgart u. a.

- Mizrahi, S. (2002):* Workers' participation in decision-making processes and firm stability. In: British Journal of Industrial Relations 40 (4), S. 689–707.
- Moldaschl, M. (1997):* Die Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF-München (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, S. 197–250, Berlin.
- Moldaschl, M. (2001):* Herrschaft durch Autonomie – Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, B. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München, S. 132–164, Berlin.
- Moldaschl, M. (2003):* Subjektivierung – Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit, S. 25–56, 2. Aufl., München/Mering.
- Moldaschl, M. (2006):* Sozialkapital als strategische Ressource? Auf den Holzwegen der Erfolgsfaktorenforschung. In: Matzler, K./Hinterhuber, H. H./Renzl, B./Rothenberger, S. (Hrsg.): Immaterielle Vermögenswerte. Handbuch der intangible Assets, S. 591–615, Berlin.
- Moldaschl, M./Sauer, D. (2000):* Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, S. 205–224, Berlin.
- Moldaschl, M./Voß, G. G. (2003):* Zur Einführung. In: Moldaschl, M./Voß, G. G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit, S. 15–23, 2. Aufl., München/Mering.
- Morgan, G. (2006):* Bilder der Organisation. 4. Aufl. Stuttgart.
- Mückenberger, U. (2007):* Folgerungen aus der Krise des Normalarbeitsverhältnisses. In: Lorenz, F./Schneider, G. (Hrsg.): Ende der Normalarbeit? Mehr Solidarität statt weniger Sicherheit – Zukunft betrieblicher Interessenvertretung, S. 80–109, Hamburg.
- Müller, A. (2005):* Die Reformlüge. 40 Denkfehler, Mythen und Legenden, mit denen Politik und Wirtschaft Deutschland ruinieren. München.
- Müller, J. (2006):* Ambivalente Subjektivierung als Chance: Wirtschaftsdemokratie aus der Akteursperspektive. In: Bontrup, H. J./Müller, J. u. a. (Hrsg.): Wirtschaftsdemokratie. Alternative zum Shareholder-Kapitalismus, S. 102–115, Hamburg.
- Müller, U./Giegold, S./Arhelger, M. (2004):* Gesteuerte Demokratie? Eine Einführung. In: Müller, U./Giegold, S./Arhelger, M. (Hrsg.): Gesteuerte Demokratie? Wie neoliberale Eliten Politik und Öffentlichkeit beeinflussen, S. 7–13, Hamburg.
- Müller-Jentsch, W. (1997):* Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt a. M./New York.
- Müller-Jentsch, W. (1999):* Die deutsche Mitbestimmung – Ein Auslaufmodell im globalen Wettbewerb? In: Nutzinger, H. G. (Hrsg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund, S. 287–303, Marburg.
- Müller-Jentsch, W. (2001):* Mitbestimmung – Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oder Bürgerrecht? In: Gewerkschaftliche Monatshefte 52 (4), S. 202–211.
- Müller-Jentsch, W. (2004):* Mitbestimmung in Organisationen: Soziale cum/ versus ökonomische Rationalität. In: Artus, I./Trinczek, R. (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus, S. 143–158, München/Mering.

-
- Müller-Jentsch, W. (2006): Kapitalismus ohne Gewerkschaften? In: Blätter für deutsche und internationale Politik 51 (10), S. 1234–1243.
- Müller-Jentsch, W./Ittermann, P. (2000): Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950–1999. Frankfurt a. M.
- Nawroth, E. (2004): Mitbestimmung in der Diskussion. In: Schäfers, M./Zimmermann, J. (Hrsg.): Im Mittelpunkt Mensch. Mitbestimmung in der Arbeitswelt – Ausdruck der Menschenwürde, S. 87–92, Münster.
- Nerdinger, F. W. (2002): Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Stuttgart.
- Nerdinger, F. W. (2003): Motivation von Mitarbeitern. Göttingen u. a.
- Neubürger, H.-J. (2004): Modernisierungsbedarf der Mitbestimmung – Beitrag zur Verbesserung der Rahmenbedingungen des Standorts Deutschland. In: Rieble, V. (Hrsg.): Zukunft der Unternehmensmitbestimmung, S. 124–133, München.
- Niedenhoff, H.-U. (2005a): Mitbestimmung im europäischen Vergleich. In: IW-Trends 32 (2), S. 3–17.
- Niedenhoff, H.-U. (2005b): Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. 14., überarb. Aufl. Köln.
- Nieder, P. (2000): Mitarbeiterbefragung und betriebliche Gesundheitsförderung (BGF). In: Domsch, M./Ladwig, D. H. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterbefragung, S. 319–332, Berlin u. a.
- Nogala, D. (2000): Erscheinungs- und Begriffswandel von Sozialkontrolle eingangs des 21. Jahrhunderts. In: Peters, H. (Hrsg.): Soziale Kontrolle. Zum Problem der Nonkonformität in der Gesellschaft, S. 111–131, Opladen.
- Nökel, F. (2001): Vom Normalarbeitsverhältnis zum Arbeitskraftunternehmer – Telearbeit im Kontext sich wandelnder Arbeitsformen. Univ. Diss. Freiburg i. Br.
- North, D. C. (1990): Institutions, institutional change and economic performance. New York.
- Oakland, J. S. (2003): Total quality management. Text with cases. 3. Aufl. Oxford u. a.
- Oechsler, W. A. (2000): Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. 7., grundlegend überarb. und erw. Aufl. München/Wien.
- Oetker, H. (2004): Mitbestimmungsgesetze. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarb. und erg. Aufl., Sp. 1252–1263, Stuttgart.
- Oetker, H. (2005a): Die Beteiligung der Arbeitnehmer in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE) unter besonderer Berücksichtigung der leitenden Angestellten. In: Betriebs-Berater Special 1/2005, S. 2–13.
- Oetker, H. (2005b): Unternehmensmitbestimmung in der rechtspolitischen Diskussion – Ein Zwischenbericht. In: Recht der Arbeit 58 (6), S. 337–345.
- Offe, C. (1999): „Sozialkapital“. Begriffliche Probleme und Wirkungsweise. In: Kistler, E./Noll, H.-H./Priller, E. (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Meßkonzepte, S. 113–120, Berlin.
- Offe, C./Fuchs, S. (2001): Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland. In: Putnam, R. D. (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich, S. 417–514, Gütersloh.
- Offe, C./Hinrichs, K. (1977): Sozioökonomie des Arbeitsmarktes. Zur Theorie der strukturierten Arbeitslosigkeit. Neuwied.

- Oschmiansky, H./Oschmiansky, F. (2003):* Erwerbsformen im Wandel: Integration oder Ausgrenzung durch atypische Beschäftigung? Berlin und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich. Berlin.
- Ortmann, G. (1988):* Handlung, System, Mikropolitik. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, S. 217–225, Opladen.
- Ortmann, G. (1995):* Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Osterloh, M. (1992):* Mitbestimmung, empirische Forschung. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Sp. 1361–1378, Stuttgart.
- Osterloh, M./Frey, B. S. (2005):* Corporate Governance: Eine Prinzipal-Agenten-Beziehung, Team-Produktion oder ein soziales Dilemma? In: Schauenberg, B./Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Institutionenökonomik als Managementlehre? Managementforschung 15, S. 333–364, Wiesbaden.
- Pejovich, S. (1978):* Codetermination. A new perspective for the west. In: Pejovich, S. (Hrsg.): The codetermination movement in the west, S. 3–21, Lexington, Mass.
- Pejovich, S. (1979):* Fundamentals of economics. A property rights approach. Dallas.
- Pejovich, S. (1990):* The economics of property rights: Towards a theory of comparative systems. Dordrecht u. a.
- Pekruhl, U. (2001):* Partizipatives Management. Konzepte und Kulturen. München.
- Pendleton, A. (2001):* Employee ownership, participation and governance. A study of ESOPs in the UK. London/New York.
- Peters, T. J./Waterman, R. H. (1982):* In search of excellence. Lessons from America's best-run companies. New York u. a.
- Pichot, E. (1999):* Arbeitnehmervertreter in Europa und ihre Befugnisse im Unternehmen. Luxembourg.
- Picken, J. C./Dess, G. G. (1997):* Out of (strategic) control. In: Organizational Dynamics 26 (1), S. 35–48.
- Picot, A./Dietl, H./Franck, E. (1999):* Organisation. Eine ökonomische Perspektive. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart.
- Piore, M. J./Sabel, C. F. (1985):* Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Frankfurt a. M.
- Plehwe, D. (2004):* Internationale Vorbilder und transnationale Organisation deutscher Neoliberaler. In: Bontrup, H. J./Müller, J. u. a. (Hrsg.): Wirtschaftsdemokratie. Alternative zum Shareholder-Kapitalismus, S. 29–40, Hamburg.
- Plehwe, D. (2005):* Quellen des Neoliberalismus. Die Mont Pèlerin Society und die internationalen Think Tank-Netzwerke. In: WZB-Mitteilungen 110, S. 25–27.
- Plehwe, D./Walpen, B./Neunhöffer, G. (2006):* Introduction. Reconsidering neoliberal hegemony. In: Plehwe, D./Walpen, B./Neunhöffer, G. (Hrsg.): Neoliberal hegemony. A global critique, S. 1–24, London/New York.
- Pohl, H. (1996):* Einführung. In: Pohl, H. (Hrsg.): Mitbestimmung und Betriebsverfassung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien seit dem 19. Jahrhundert, S. 13–21, Stuttgart.
- Pollert, A. (1996):* "Team work" on the assembly line. In: Ackers, P./Smith, C./Smith, P. (Hrsg.): The new workplace and trade unionism, S. 178–209, London.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (1997):* Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung 11 (1), S. 30–53.

-
- Pongratz, H./Voß, G. (2000):* Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit, S. 225–247, Berlin.
- Pongratz, H. J./Voß, G. G. (2001):* Erwerbstätige als „Arbeitskraftunternehmer“. In: SOWI – Sozialwissenschaftliche Informationen 30 (4), S. 42–52.
- Poole, M./Lansbury, R./Wailles, N. (2001):* A comparative analysis of developments in industrial democracy. In: Industrial Relations 40 (3), S. 490–525.
- Popitz, H. (1968):* Prozesse der Machtbildung. Tübingen.
- Potterfield, T. A. (1999):* The business of employee empowerment. Democracy and ideology in the workplace. Westport, Conn./London.
- Preiß, C. (1977):* Humanisierung der Arbeitswelt. Entstehungsbedingungen, Konzepte und Modelle. Köln.
- Preußner, I. (2003):* Betriebliche Gesundheitsförderung durch Partizipation. Eine qualitative Studie zu den individuellen Voraussetzungen für eine Beteiligung an Gesundheitszirkeln. Univ. Diss. Hamburg.
- Priddat, B. P. (2004):* New und Old Economy: Zwei Welten? Neue Formen der Arbeit und ihrer Organisation. In: Gruber, H./Harteis, C./Heid, H./Meier, B. (Hrsg.): Kapital und Kompetenz. Veränderungen der Arbeitswelt und ihre Auswirkungen aus erziehungswissenschaftlicher Sicht, S. 271–286, Wiesbaden.
- Pries, L. (2006):* Hat Mitbestimmung in der globalisierten Welt eine Zukunft? Arbeitspapier Nr. 18 des Instituts Arbeit und Wirtschaft. Bremen.
- Pries, L./Hauser-Ditz, A./Hertwig, M. (2006):* Im Schatten der Betriebsverfassung. In: Die Mitbestimmung 52 (4), S. 21–25.
- Pritchard, R. D./Kleinbeck, U./Schmidt, K.-H. (1993):* Das Managementsystem PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität. München.
- Pruijt, H. (2003):* Teams between neo-taylorism and anti-taylorism. In: Economic and Industrial Democracy, 2003, 24 (1), S. 77–101.
- Psoinos, A./Kern, T./Smithson, S. (2000):* An exploratory study of information systems in support of employee empowerment. In: Journal of Information Technology 15 (3), S. 211–230.
- Ptak, R. (2004):* Neoliberalismus: Geschichte, Konzeption und Praxis. In: Müller, U./Giegold, S./Arhelger, M. (Hrsg.): Gesteuerte Demokratie? Wie neoliberale Eliten Politik und Öffentlichkeit beeinflussen, S. 14–28, Hamburg.
- Pusić, E. (1998):* Organization theory and participation. In: Heller, F./Pusić, E./Strauss, G./Wilpert, B. (Hrsg.): Organizational participation: Myth and reality, S. 65–96, Oxford.
- Putnam, R. D. (1993):* Making democracy work. Civic traditions in modern Italy. Princeton.
- Putnam, R. D. (1995):* Bowling alone. America's declining social capital. In: Journal of Democracy 6 (1), S. 65–78.
- Putnam, R. D. (2000):* Bowling alone. The collapse and revival of American community. New York u. a.
- Quinn, J. B./Anderson, P./Finkelstein, S. (1999):* Das Potential in den Köpfen gewinnbringender nutzen. In: Ulrich, D. (Hrsg.): Strategisches Human Resource Management, S. 255–272, München/Wien.

- Rebhahn, R. (2004):* Unternehmensmitbestimmung in Deutschland – Ein Sonderweg im Rechtsvergleich. In: Rieble, V. (Hrsg.): Zukunft der Unternehmensmitbestimmung, S. 42–85, München.
- Rehäuser, J./Krcmar, H. (1996):* Wissensmanagement im Unternehmen. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 6, S. 1–40, Berlin/New York.
- Rehder, B. (2003):* Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel. Frankfurt a. M./New York.
- Rehder, B. (2006):* Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. In: Zeitschrift für Soziologie 35 (3), S. 227–242.
- Renneberg, P. (2005):* Die Arbeitskämpfe von morgen? Arbeitsbedingungen und Konflikte im Dienstleistungsbereich. Hamburg.
- Ridder, H.-G. (1999):* Personalwirtschaftslehre. Stuttgart u. a.
- Ridder, H.-G./Conrad, P./Schirmer, F./Bruns, H.-J. (2001):* Strategisches Personalmanagement. Mitarbeiterführung, Integration und Wandel aus ressourcenorientierter Perspektive. Landsberg am Lech.
- Rieble, V. (2006):* Unternehmensmitbestimmung vor dem Hintergrund europarechtlicher Entwicklungen. In: Neue juristische Wochenschrift 59 (31), S. 2214–2217.
- Rieder, K. (1999):* Zwischen Lohnarbeit und Liebesdienst. Belastungen in der Krankenpflege. Weinheim/München.
- Rock, R./Ulrich, P. (1990):* Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch. Wege in die Kommunikationswirtschaft. Opladen.
- Rosemann, B./Gleser, C. (1999):* Partizipatives Change Management. In: Zeitschrift Führung + Organisation 68 (3), S. 134–139.
- Rosenstiel, L. v. (2003):* Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 5., überarb. Aufl. Stuttgart.
- Roßmann, W. (2001):* Gewerkschaften im marktwirtschaftlichen Auflösungsprozess? In: Biebling, H.-J./Dörre, K./Steinhilber, J./Urban, H.-J. (Hrsg.): Flexibler Kapitalismus. Analyse, Kritik und politische Praxis, S. 375–395, Hamburg.
- Rudolph, W./Wassermann, W. (2002):* Betriebsrätewahlen 2002: Erosionstendenzen gestoppt. In: Personalführung 35 (11), S. 56–63.
- Rudolph, W./Wassermann, W. (2006):* Übergänge zwischen Betriebsratslosigkeit und Betriebsratsgründung: Neue Betriebsratsgründungen im Bereich kleiner Betriebe und Reform der Betriebsverfassung 2001. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, S. 81–105, Frankfurt a. M./New York.
- Säcker, F. J. (2004):* Corporate Governance und Europäisches Gesellschaftsrecht. Neue Wege in der Mitbestimmung. In: Betriebs-Berater 59 (27), S. 1462–1464.
- Sadowski, D. (1988):* Währt ehrlich am längsten? Personalpolitik zwischen Arbeitsrecht und Unternehmenskultur. In: Budäus, D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte, S. 219–238, Wiesbaden.
- Sashkin, M. (1984):* Participative management is an ethical imperative. In: Organizational Dynamics 12 (1), S. 5–22.
- Sashkin, M. (1986):* Participative management remains an ethical imperative. In: Organizational Dynamics 14 (4), S. 62–75.

-
- Sauer, D./Döhl, V. (1994):* Kontrolle durch Autonomie. Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): Management interorganisationaler Beziehungen, S. 258–274, Opladen.
- Sauer, D./Döhl, V. (1997):* Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF-München (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996, S. 19–76, Berlin.
- Schäfer, H. (2000):* Ökologische Betriebsinitiativen und Beteiligung von Arbeitnehmern an Umweltmanagementsystemen. WZB Discussion Paper. Berlin.
- Schäfers, B. (2004):* Sozialstruktur und sozialer Wandel in Deutschland. 8., völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart.
- Schanz, G. (2000):* Personalwirtschaftslehre. Lebendige Arbeit in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. 3., neu bearb. und erw. Aufl. München.
- Scharpf, F. W. (1970):* Demokratietheorie zwischen Utopie und Anpassung. Konstanz.
- Scheerer, S. (2000):* „Soziale Kontrolle“ – schöner Begriff für böse Dinge? In: Peters, H. (Hrsg.): Soziale Kontrolle. Zum Problem der Nonkonformität in der Gesellschaft, S. 153–169, Opladen.
- Schein, E. (1985):* Organizational culture and leadership. San Francisco.
- Schienstock, G. (1993):* Soziologie des Managements. Eine Prozeßperspektive. In: Staehle, W. H./Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 3, S. 271–308, Berlin/New York.
- Schienstock, G./Flecker, J./Rainer, G. (1987):* Kontrolle, Konsens und Ideologie. Ein Beitrag zur Diskussion über einen Paradigmenwechsel in der Industriesoziologie. In: Malsch, T./Seltz, R. (Hrsg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand. Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, S. 293–322, Berlin.
- Schimank, U. (1986):* Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen – eine Theorieperspektive. In: Seltz, R./Mill, U./Hildebrandt, E. (Hrsg.): Organisation als Soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen, S. 71–91, Berlin.
- Schlesinger, L. A./Heskett, J. L. (1992):* Dem Kunden dienen – das müssen viele Dienstleister erst noch lernen. In: Harvard Manager 14 (1), S. 106–116.
- Schmeisser, W. (2004):* Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarb. und erg. Aufl., Sp. 979–989, Stuttgart.
- Schmidt, R. H. (1992):* Transaktionskostenorientierte Organisationstheorie. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Sp. 1854–1865, Stuttgart.
- Schmidt, R. (2004):* Mitbestimmung in internationalen Unternehmen. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearb. Aufl., Sp. 888–896, Stuttgart.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1989):* „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: Aichholzer, G./Schienstock, G. (Hrsg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel, S. 135–146, Berlin.
- Schmiede, R. (1996):* Informatisierung, Formalisierung und kapitalistische Produktionsweise. Entstehung der Informationstechnik und Wandel der gesellschaftlichen Arbeit. In: Schmiede, R. (Hrsg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“, S. 15–47, Berlin.

- Schmierl, K./Heidling, E./Meil, P./Deiß, M. (2001):* Umbruch des Systems industrieller Beziehungen. In: Beck, U./Bonß, W. (Hrsg.) Die Modernisierung der Moderne, S. 233–246, Frankfurt a. M.
- Schnabel, C./Wagner, J. (2001a):* Die betriebsratsfreie Zone aus ökonomischer Sicht. Theoretische Überlegungen und empirische Befunde. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 52 (4), S. 237–243.
- Schnabel, C./Wagner, J. (2001b):* Verbreitung und Bestimmungsgründe verschiedener Formen der Arbeitnehmerbeteiligung und Industriebetrieben. In: Industrielle Beziehungen 8 (4), S. 445–462.
- Schneider, H. (2004):* Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarb. und erg. Aufl., Sp. 712–723, Stuttgart.
- Schneider, H. J./Zander, E. (2001):* Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. 5., aktual. Aufl. Stuttgart.
- Schöller, O. (2001):* „Geistige Orientierung“ der Bertelsmann-Stiftung. Beiträge einer deutschen Denkfabrik zur gesellschaftlichen Konstruktion der Wirklichkeit. In: Prokla 31 (1), S. 123–143.
- Schöller, O. (2004):* Gestiftete Bildung. Das Centrum für Hochschulentwicklung. In: Müller, U./Giegold, S./Arhelger, M. (Hrsg.): Gesteuerte Demokratie? Wie neoliberale Eliten Politik und Öffentlichkeit beeinflussen, S. 59–64, Hamburg.
- Scholz, C. (2003):* Paradigmenwechsel in der Personalarbeit. In: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.): Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2004. Praxis und Perspektiven, S. 5–13, München.
- Schönberger, K./Springer, S. (2003):* Handlungsräume subjektivierter Arbeit in der Wissensökonomie. Eine Einführung. In: Schönberger, K./Springer, S. (Hrsg.): Subjektivierter Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt, S. 7–20, Frankfurt a. M./New York.
- Schönhoven, K. (1987):* Die deutschen Gewerkschaften. Frankfurt a. M.
- Schreyögg, G. (1999):* Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Schroeder, W./Weinert, R. (1999):* Anmerkungen zum Wandel industrieller Beziehungen in Deutschland. Kontrollierte oder unkontrollierte Dezentralisierung? In: Zeitschrift für Politikwissenschaft 9 (4), S. 1295–1318.
- Schroeder, W./Weßels, B. (2003):* Das deutsche Gewerkschaftsmodell im Transformationsprozess: Die neue deutsche Gewerkschaftslandschaft. In: Schroeder, W./Weßels, B. (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, S. 11–37, Wiesbaden.
- Schubert, H.-J./Zink, K. J. (1990):* Partizipation. Psychologische Grundlagen eines Leitprinzips von Arbeits- und Organisationsgestaltungsmaßnahmen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 44 (2), S. 82–88.
- Schui, H./Blankenburg, S. (2002):* Neoliberalismus: Theorie, Gegner, Praxis. Hamburg.
- Schumacher, M. (1994):* Betriebliche Kontrolle. In: Fuchs-Heinritz, W./Lautmann, R./Rammstedt, O./Wienold, H. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3., völlig neu bearb. und erw. Aufl., S. 368, Opladen.

-
- Schumann, M. (1993):* Gruppenarbeit und neue Produktionskonzepte. In: Binkelman, P./Braczyk, H.-J./Seltz, R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven, S. 186–203, Frankfurt a. M./New York.
- Schumann, M. (2002):* Erhöhte Chancen zur Emanzipation oder gestiegene Repression? Zur Kontroverse um die neuen Formen der Industriearbeit. In: Rauscher, A. (Hrsg.): Arbeitsgesellschaft im Umbruch. Ursachen, Tendenzen, Konsequenzen, S. 157–165, Berlin.
- Schumann, M. (2005):* Mitbestimmung als Medium ressourcenorientierter, innovativer Unternehmenspolitik. In: SOFI-Mitteilungen 33, S. 7–15.
- Schumann, M. (2006):* Mitbestimmung – ihr Beitrag für ein erfolgreiches Unternehmen. In: Bontrup, H.J./Müller, J. u. a. (Hrsg.): Wirtschaftsdemokratie. Alternative zum Shareholder-Kapitalismus, S. 93–102, Hamburg.
- Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Kuhlmann, M./Kurz, C./Neumann, U. (1994):* Trendreport Rationalisierung. Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie. Berlin.
- Schumann, M./Baethge-Kinsky, V./Neumann, U./Springer, R. (1990):* Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte – zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen. In: Soziale Welt 41 (1), S. 47–69.
- Schütz, E./Koop, B. (2002):* Die Rolle der Mitarbeiterbefragung im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensführung. In: Mannheimer Beiträge (2), S. 3–10.
- Schweitzer, M. (1992):* Profit-Center. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3., völlig neu gestaltete Aufl., Sp. 2078–2089, Stuttgart.
- Senghaas-Knobloch, E. (2001):* Neue Organisationskonzepte und das Problem entgrenzter Arbeit. Zum Konzept der Arbeitsrolle als Schutzmantel. In: Senghaas-Knobloch, E. (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen, S. 171–194, Münster u. a.
- Sennett, R. (1998):* Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Sewell, G. (1998):* The discipline of teams. The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. In: Administrative Science Quarterly 43 (2), S. 397–428.
- Sey, A. (2001):* Gruppenarbeit in Japan: Stereotyp und Wirklichkeit. München.
- Simmel, G. (1908):* Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Leipzig.
- Simon, H. A. (1959):* Theories of decision-making in economics and behavioral science. In: The American Economic Review 49 (3), S. 253–283.
- Simon, H. A. (1972):* Theories of bounded rationality. In: McGuire, C. B./Radner, R. (Hrsg.): Decision and organization, S. 161–176, New York.
- Sinclair, A. (1992):* The tyranny of team ideology. In: Organization Studies 13 (4), S. 611–626.
- Sisson, K. (2000):* Direct participation and the modernization of work organisation. Luxembourg.
- Sorge, A. (1999):* Mitbestimmung, Arbeitsorganisation und Technikanwendung. In: Streeck, W./Kluge, N. (Hrsg.): Mitbestimmung in Deutschland – Tradition und Effizienz, S. 17–134, Frankfurt a. M./New York.

- Spencer, B. A. (1994):* Models of organization and total quality management. A comparison and critical evaluation. In: *Academy of Management Review* 19 (3), S. 446–471.
- Spickenborn, I. (2003):* Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensentwicklung. Neue arbeitsorganisatorische Ansätze in der deutschen Stahlindustrie dargestellt am Beispiel ThyssenKrupp Stahl. Univ. Diss. Bielefeld.
- Spinner, H. F. (2001):* Informationsgesellschaft. In: Schäfers, B./Zapf, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands*, 2., verb. und erw. Aufl., S. 319–335, Opladen.
- Spreitzer, G. M. (1995):* Psychological empowerment in the workplace. Dimensions, measurement, and validation. In: *Academy of Management Journal* 38 (5), S. 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (1996):* Social structural characteristics of psychological empowerment. In: *Academy of Management Journal* 39 (2), S. 483–504.
- Springer, R. (1999):* Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt a. M./New York.
- Städler, A./Feseker, K./Lange, H. (2004):* Arbeits- und Interessenregulierung in Klein- und mittelständischen Unternehmen der digitalen Wirtschaft. In: *Arbeit* 13 (3), S. 148–163.
- Staehele, W. H. (1988):* Human Resource Management (HRM). In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 58 (5/6), S. 576–587.
- Staehele, W. H. (1989):* Unternehmungskultur als neues Managementkonzept. Hagen.
- Staehele, W. H. (1992):* Funktionen des Managements. Eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung. 3., neubearb. und erw. Aufl. Bern/Stuttgart.
- Staehele, W. H. (1999):* Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8., Aufl., überarb. von P. Conrad und J. Sydow. München.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.; 1997):* Datenreport 1997. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.; 2000):* Datenreport 1999. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.; 2003):* Datenreport 2002. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. 2., aktualisierte Aufl. Bonn.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.; 2005):* Datenreport 2004. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. 2., aktualisierte Aufl. Bonn.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.; 2006):* Datenreport 2006. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Bonn.
- Steger, U. (1993):* Umweltmanagement. Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie. 2., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt a. M./Wiesbaden.
- Steinle, C. (2005):* Ganzheitliches Management. Eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung. Wiesbaden.
- Steinle, C./Krummacker, S. (2004):* Profit-Center. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, 4., völlig neu bearb. Aufl., Sp. 1190–1196, Stuttgart.
- Stiebitz, K. (1992):* Effizienzsteigerung durch Mitarbeiterbeteiligung. Eine empirische Untersuchung deutscher Aktiengesellschaften. Lüneburg.
- Strauss, G. (1998):* An overview. In: Heller, F./Pusić, E./Strauss, G./Wilpert, B. (Hrsg.): *Organizational participation. Myth and reality*, S. 8–39, Oxford.
- Stredwick, J. (2000):* An introduction to human resource management. Oxford u. a.

-
- Streeck, W. (1998):* Industrielle Beziehungen in einer internationalisierten Wirtschaft. In: Beck, U. (Hrsg.): Politik der Globalisierung, S. 169–202, Frankfurt a. M.
- Streeck, W. (2004a):* Gründe, mit der Mitbestimmung behutsam umzugehen. In: Die Mitbestimmung 50 (4), S. 54–55.
- Streeck, W. (2004b):* Unternehmerische Mitbestimmung. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearb. Aufl., Sp. 879–888, Stuttgart.
- Streeck, W./Rehder, B. (2003):* Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel. In: Industrielle Beziehungen 10 (3), S. 341–362.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000):* Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 5., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Strutynski, P. (1997):* Was kommt nach Ford und Taylor? In: Klages, J./Strutynski, P. (Hrsg.): Kapitalismus am Ende des 20. Jahrhunderts, S. 82–98, Hamburg.
- Sundermeier, B. (1992):* Mitarbeiterbeteiligung. Eine transaktionskostenökonomische Analyse. München.
- Teuteberg, H. J. (1961):* Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Ursprung und Entwicklung ihrer Vorläufer im Denken und in der Wirklichkeit des 19. Jahrhunderts. Tübingen.
- Thom, N. (1991):* Anreizaspekte im Betrieblichen Vorschlagswesen. In: Schanz, G. (Hrsg.): Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung, S. 595–614, Stuttgart.
- Thomas, K. W./Velthouse, B. A. (1990):* Cognitive elements of empowerment. An “interpretive” model of intrinsic task motivation. In: Academy of Management Review 15 (4), S. 666–681.
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (1998):* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Traxler, F. (2005):* Geldpolitik, Tarifsysteem und Korporatismus. In: Windolf, P. (Hrsg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen. Sonderheft 45/2005 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 372–393, Wiesbaden.
- Trinczek, R. (1989):* Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen. In: Zeitschrift für Soziologie 18 (6), S. 444–456.
- Trinczek, R. (2006):* Betriebe ohne Betriebsrat: Zur Einleitung. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, S. 9–39, Frankfurt a. M./New York.
- Tuckman, A. (1994):* The yellow brick road. Total quality management and the restructuring of organizational culture. In: Organization Studies 15 (5), S. 727–751.
- Tullius, K. (1999):* Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung. Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. In: SOFI-Mitteilungen 27, S. 65–82.
- Türk, K. (1976):* Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart.
- Türk, K. (1981):* Personalführung und soziale Kontrolle. Stuttgart.
- Türk, K. (1995):* „Die Organisation der Welt“: Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft. Opladen.

- Tuschke, A. (2001):* Transaktionskostentheorie. In: Bühner, R. (Hrsg.): Management-Lexikon, S. 760–763, München.
- Ulich, E. (1972):* Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. In: REFA-Nachrichten 25 (4), S. 265–278.
- Ulich, E. (2001):* Arbeitspsychologie. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart.
- Vieth, P. (1995):* Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie. Heidelberg.
- Vilmar, F. (1973):* Strategien der Demokratisierung. Darmstadt u. a.
- Voß, E./Wilke, P. (Hrsg.; 2003):* Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen. Auswirkungen auf Unternehmensorganisation und Arbeitsgestaltung. Wiesbaden.
- Voß, E./Wilke, P./Conrad, P./Hucker, T. (2003):* Mitarbeiterbeteiligung – Bedeutung und Bedingungsfaktoren. In: Voß, E./Wilke, P. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen. Auswirkungen auf Unternehmensorganisation und Arbeitsgestaltung, S. 5–22, Wiesbaden.
- Voß, G. G. (1998):* Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (3), S. 473–487.
- Voß, G. G./Pongratz, H. J. (1998):* Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), S. 131–158.
- Wachtler, G. (1979):* Humanisierung der Arbeit und Industriesoziologie. Eine soziologische Analyse historischer Vorstellungen humaner Arbeitsgestaltung. Stuttgart u. a.
- Wächter, H. (1997):* Die Herausforderungen der Mitbestimmung durch neue Führungskonzepte. In: Zeitschrift für Personalforschung 11 (2), S. 161–171.
- Wächter, H. (1999):* Mitbestimmung als Rahmenbedingung personalpolitischer Maßnahmen. In: Elšik, W./Mayrhofer, W. (Hrsg.): Strategische Personalpolitik. Festschrift für Prof. Dr. Dudo von Eckhardstein, S. 87–101, München/Mering.
- Wächter, H. (2004):* Mitbestimmung. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarb. und erg. Aufl., Sp. 1240–1252, Stuttgart.
- Wagner, D. (2004):* Partizipation. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearb. Aufl., Sp. 1115–1123, Stuttgart.
- Waldman, D. A. (1994):* The contributions of total quality management to a theory of work performance. In: Academy of Management Review 19 (3), S. 510–536.
- Walgenbach, P. (2004):* Qualitätsmanagement. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 3., überarb. und erg. Aufl., Sp. 1693–1704, Stuttgart.
- Walpen, B. (2004):* Die offenen Feinde und ihre Gesellschaft. Eine hegemonietheoretische Studie zur Mont Pèlerin Society. Hamburg.
- Walter, N./Deutsch, K. G. (Hrsg.; 2004):* Mehr Wachstum für Deutschland. Die Reformagenda. Frankfurt a. M.
- Walzer, M. (1983):* Spheres of justice: A defense of pluralism and equality. New York.
- Wassermann, W. (1992):* Arbeiten im Kleinbetrieb. Interessenvertretung im deutschen Alltag. Köln.

-
- Wegmann, M. (2002): Früher Neoliberalismus und europäische Integration. Interdependenz der nationalen, supranationalen und internationalen Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft (1932–1965). Baden-Baden.
- Weinert, A. B. (2004): Organisations- und Personalpsychologie. 5., vollst. überarb. Aufl. Weinheim/Basel.
- Weiss, M. (2006): Arbeitnehmermitwirkung. Kernelement des europäischen Sozialmodells. In: Industrielle Beziehungen 13 (1), S. 5–20.
- Weller, C. E./Singleton, L. (2006): Peddling reform: the role of think tanks in shaping the neo-liberal policy agenda for the World Bank and International Monetary Fund. In: Plehwe, D./Walpen, B./Neunhöffer, G. (Hrsg.): Neoliberal hegemony. A global critique, S. 70–86, London/New York.
- Welsch, J. (1997): Die Arbeitswelt der Informationsgesellschaft. In: Blätter für deutsche und internationale Politik 42 (3), S. 349–358.
- Welsch, J. (1998): Arbeitsbeziehungen, Arbeitsverhältnisse und Tarifverträge in der Informationsgesellschaft. Herausforderungen für die Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 49 (2), S. 80–89.
- Wenger, E. (1989): Der Einfluß von „Schutzrechten“ für Arbeitnehmer und die Allokation nichtsystematischer Risiken. In: Fischer, W. v. (Hrsg.): Währungsreform und soziale Marktwirtschaft, S. 451–470, Berlin.
- Werder, A. v. (2004): Modernisierung der Mitbestimmung. In: Die Betriebswirtschaft 64 (2), S. 229–243.
- Werner, W. (2001): Betriebliches Vorschlagswesen. In: Bühner, R. (Hrsg.): Management-Lexikon, S. 91–93, München.
- Wernerfelt, B. (1984): The resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal 5 (2), S. 171–180.
- Wickenkamp, R. (1983): Unternehmensmitbestimmung und Verfügungsrechte. Die paritätische Aufsichtsratsbesetzung nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 im Licht der ökonomischen Theorie der property rights. Köln.
- Wiendieck, G. (2004): Gruppenverhalten und Gruppendenken. In: Schreyögg, G./Werder, A. v. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4., völlig neu bearb. Aufl., Sp. 388–398, Stuttgart.
- Wiese, L. v. (1966): System der Allgemeinen Soziologie. 4. Aufl. Berlin.
- Wilkinson, A. (1998): Empowerment. Theory and practice. In: Personnel Review 27 (1), S. 40–56.
- Wilkinson, A./Godfrey, G./Marchington, M. (1997): Bouquets, brickbats and blinkers. Total quality management and employee involvement in practice. In: Organization Studies 18 (5), S. 799–819.
- Williamson, O. E. (1979): Transaction cost economics. The governance of contractual relations. In: Journal of Law and Economics 22 (2), S. 233–261.
- Williamson, O. E. (1985): The economic institutions of capitalism. New York.
- Williamson, O. E. (1996): Transaktionskostenökonomik. 2. Aufl. Hamburg.
- Willke, G. (2003): Neoliberalismus. Frankfurt a. M./New York.
- Willke, H. (1987): Kontextsteuerung und Re-Integration der Ökonomie. Zum Einbau gesellschaftlicher Kriterien in ökonomische Rationalität. In: Glasgow, M./Willke, H. (Hrsg.): Dezentrale Gesellschaftsteuerung, S. 155–172, Pfaffenweiler.

- Willke, H. (1998):* Systemtheorie III. Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Systeme. 2. Aufl. Stuttgart.
- Willke, H. (2001):* Systemisches Wissensmanagement. 2., neubearb. Aufl. Stuttgart.
- Willmott, H. (1993):* Strength is ignorance; slavery is freedom. Managing culture in modern organizations. In: *Journal of Management Studies* 30 (4), S. 515–552.
- Wilpert, B. (1998):* A view from psychology. In: Heller, F./Pusić, E./Strauss, G./Wilpert, B. (Hrsg.): *Organizational participation. Myth and reality*, S. 40–64, Oxford/New York.
- Wöhe, G. (2000):* Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 20., neubearb. Aufl. München.
- Wolf, H. (1994):* Rationalisierung und Partizipation. In: *Leviathan* 22 (2), S. 243–259.
- Womack, J./Jones, D. T./Roos, D. (1990):* The machine that changed the world. New York.
- Wotschak, W. (1987):* Vom Taylorismus zur kontrollierten Autonomie. Über Personaleinsatzkonzepte und Arbeitsanforderungen bei neuen Technologien. WZB Discussion Paper. Berlin.
- Wunderer, R. (2004):* Wertschöpfungs-Center. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, 3., überarb. und erg. Aufl., Sp. 2007–2017, Stuttgart.
- Zajac, G./Bruhn, J. G. (1999):* The moral context of participation in planned organisational change and learning. In: *Administration & Society* 30 (6), S. 706–733.
- Zink, K. J. (2001):* Qualitätszirkel. In: Bühner, R. (Hrsg.): *Management-Lexikon*, S. 652–654, München.
- Zink, K. J./Braig, D. (1995):* Mitarbeiterbeteiligung bei Innovations- und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen. In: Reichwald, R./Wildemann, H. (Hrsg.): *Kreative Unternehmen – Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozeßinnovationen*, S. 267–304, Stuttgart.
- Zugehör, R. (2003):* Die Zukunft des rheinischen Kapitalismus. Unternehmen zwischen Kapitalmarkt und Mitbestimmung. Opladen.
- Zwick, T. (2003):* Works councils and the productivity impact of direct employee participation. ZEW Discussion Paper No. 03-47. Mannheim.

Zeitschriften / Journals

Download www.Hampp-Verlag.de

Industrielle Beziehungen

Zeitschrift

für Arbeit, Organisation und Management
herausgegeben von

*Dorothea Alewell, Berndt Keller,
David Marsden, Walther Müller-Jentsch,
Dieter Sadowski, Jörg Sydow*

ISSN 0934-2779,

seit 1994, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Personalforschung

herausgegeben von

*Werner Nienhüser, Hans-Gerd Ridder,
Christian Scholz, Jürgen Weibler*

ISSN 0179-6437,

seit 1987, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

herausgegeben von

*Thomas Beschorner, Markus Breuer, Alexander
Brink, Bettina Hollstein, Olaf J. Schumann*

ISSN 1439-880X,

seit 2000, erscheint 3 x im Jahr.

Jahres-Abonnement € 45.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 9.-. Einzelheft € 19.80.

Journal for East European Management Studies

Editor-in Chief: Rainhart Lang

ISSN 0949-6181, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

International Journal of Action Research

Editors: Richard Ennals, *Kingston University*,
Werner Fricke, Editor-in-chief, *Institute for
Regional Cooperation*, Øyvind Pålshaugen,
Work Research Institute, Oslo

ISSN 1861-1303, three times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 24.80.

management revue

The International Review of
Management Studies

Editors-in-chief:

Ruediger Kabst, Wenzel Matiaske

ISSN 0935-9915, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

Database Research Pool: www.hampp-verlag.de

Six journals – one search engine: Our new online-
archive allows for searching in full-text databases
covering six journals:

- **IJAR**, beginning in 2005
- **IndBez**, beginning in 1998
- **JEEMS**, beginning in 1998
- **mrev**, beginning in 2004
- **ZfP**, beginning in 1998
- **zfwu**, beginning in 1998

Free research: Research is free. You have free access
to all hits for your search. The hit list shows the relevant
articles relevant to your search. In addition, the list
references the articles found in detail (journal, volume etc.).

Browse or download articles via GENIOS: If you want to
have access to the full-text article, our online-partner
GENIOS will raise a fee of € 10.-. If you are registered as a
“GENIOS-Professional Customer” you may pay via credit
card or invoice.